

سلسلة التطوير الإداري

الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي

تأليف الدكتورة: كارول جومان



توزيع: هانا سمير الأريكة
أكبر مكتبة ورقمية

أشرف على الترجمة وراجعها
د. إبراهيم بن حمد القعيد

ترجمة
باهر عبد الهادي

مؤسسة الريات

دار المعرفة للتنمية البشرية

ألم جريبت لي سبياه

الذين

هنا بعد الأزيكية

الذين

فناء حجر الثقانية

الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي

تأليف الدكتورة،
كارول جومان

ترجمة
باهر عبد الهادي

أشرف على الترجمة وراجعها
د. إبراهيم بن حمد القعيد

مؤسسة الريات
مناشورات

دار المعرفة للتنمية البشرية
الرياض

مجلة الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى

١٤٣١ هـ - ٢٠١٠ م



مؤسسة الرياض
للطباعة والنشر

بريد - عمان - الأردن: ٥٩١٣٢٧ / ٥٩١٣٢٧ - ٥٩١٣٢٧ من ص: ١٤ / ٥١٣٦ رقم البريدي ٤٤٥٢٠٢٥
البريد الإلكتروني: <http://alrayanpublish.com> الموقع الإلكتروني: Alrayanpublishing.net.lb

دار المعرفة للتنمية البشرية
الرياض

المملكة العربية السعودية - الرياض - ٤٣٨٩٣٦٣ -
فاكس: ٤٣٨٩٣٨٣ تحويل ١٠٤ - ص: ٥٣٩٥٥ الرقم البريدي: ١١٥٩٣

نصائح هامة لقراءة هذا الكتاب

- ١- اقرأ الكتاب أول مرة بأقصى سرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتدفتها.
- ٢- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.
- ٣- ابدل جهدك لبدء تطبيق الخطوات المذكورة في الكتاب، فالتطبيق والممارسة هما الوسيلتان إلى الإتقان، احتفظ بقلم رصاص لوضع مخطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسة، ولحل جميع التمارين.
- ٤- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات والاستفادة منها بأكثر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضاً ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يومياً مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنكم الاتفاق على الآليات والوسائل التي تمكنكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتحقيق نمط جديد من الحياة الأسرية والمهنية. تعاونوا جميعاً على بناء حياة جديدة أساسها المفاهيم التي استوعبتها من الكتاب. راقب حياتك وهي تتغير تغيراً ملحوظاً وربما بسرعة قد لا تصدقها.

أهم جزيئات على سطح

النبات

هنا نجد الأزيك

والتي هي

قناة من القناة

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة الناشر	٩
مقدمة المؤلف	١٣
الفصل الأول: نقطة البدء	١٥
ما طاقة الإبداع	١٧
كل شخص يمكنه أن يكون مبدعاً	٢٠
معدل ذكائك ليس هو معدل إبداعك	٢٤
الفصل الثاني: عوائق الإبداع وأساليب مواجهتها	٢٩
لقد وُلدت مبدعاً	٣١
عوائق الإبداع وأساليب مواجهتها	٣٣
العائق رقم ١- المواقف السلبية	٣٤
العائق رقم ٢- الخوف من الفشل	٣٨
العائق رقم ٣- الإجهاد الزائد	٤١
العائق رقم ٤- اتباع القواعد الجامدة	٤٩
العائق رقم ٥- وضع الفرضيات	٥٢

الموضوع

المصفحة

العائق رقم ٦- الاعتماد الزائد على المتطق	٥٧
العائق رقم ٧- الاعتقاد بأنك لست مبدعاً	٥٩
٢٠ وسيلة لتطوير طاقة الإبداع لديك	٦٣
الفصل الثالث: أساليب ابتكار الأفكار	٦٧
ماذا تعلمت في المدرسة	٦٩
التخلي عن التصورات المسبقة	٧٢
الأسئلة الموجهة بالأفكار	٧٦
وجهات نظر مختلفة	٧٩
نظرية شطري المخ	٨٣
حل مشكلة المخ الكامل	٨٦
الحدس	٩٠
مراحل الإبداع	١٠١
التفكير المجازي	١٠٥
استخدام التشبهات	١٠٧
التفكير البصري	١٢٢
الفصل الرابع: الإبداع الجماعي	١٢٥
الأمور الإدارية في مجال الإبداع	١٢٧
عوامل قتل الأفكار	١٣١
عوامل تشجيع الأفكار	١٣٣

الموضوع	الصفحة
ثمانية وسائل لزيادة إبداع موظفيك.....	١٣٥
أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانيات والاعتراضات	١٣٧
تعارين التمهيد.....	١٤٠
أسلوب الأفكار المكثفة العصف الذهني.....	١٥١
أسلوب كتابة الأفكار.....	١٥٥
الربط الوظيفي.....	١٥٨
الفصل الخامس: الابتكار والحلول العملية.....	١٦١
سياسات الإبداع.....	١٦٣
تدعيم أسلوب عرض أفكارك.....	١٦٩
الاعتبارات الأساسية لترويج أفكارك.....	١٧١
التقييم الشخصي وخطة العمل.....	١٧٥





مقدمة البشر

اسمع لي - بدون مقدمات - أن أبادرك بهذا الزمان وهل
تعتقد أنك إنسان مبدع؟ أغلب الناس يجيبون بنفي على هذا
السؤال، وليس في ذلك أنهم لا يرون أن الإبداع قضية عظيمة
في الحياة كما أنه متروك لقلة في المجتمع تعد على أصابع اليد
مثل الأدباء والفنانين والعلماء. هذا الكتاب ينقص ما يراه الكثير
مننا ويقول بكل وضوح وثقة إن بذرة الإبداع موجودة لديك وكل
ما تحتاجه أن تعتني بها وترعها وتعهدها بالماء وعندما تفعل
ذلك تنمخر طاقة الإبداع لديك، وتعملاً حياتك بالتنازع لجذابة،
والحلول المدهشة برغم هذا الكتاب أن الإبداع والقدرات
الإبداعية أمر يمكن تعلمه والمراعاة في سلوكه والواقع أنني
شخصياً لا أحتاج إلى دليل لإثبات ذلك؛ فقد اكتشفت هذا الأمر
عندما وقع لكتاب في يدي وأما أصناف مختارات الترجمة ضمن
سلسلة التطوير الإداري التي ترحمها وتشرفها ناعاً دار لمعرفة
لتنمية البشرية فقد وجدت نفسي وأن أفرا الصفحة تلو الأخرى
وأدون الملاحظات وأحب على التمارين أنني كنت دائماً أتمنى
الإبداع ولا أرى نفسي مدعاً كنت أتمنى أن أستفيد من نتائج
الإبداع في عملي وفي حياتي الحاضرة وأسأل نفسي كيف أستطيع

ذلك وقد جاء هذا الكتاب، بفضل الله، لسد هذه الحاجة لدي
ويقدم لي بعض الآليات والوسائل التي تساعدني ومتساعدني
على الإبداع.

من هذا المطلق شعرت بأن ترجمة هذا الكتاب ستقدم
إسهاماً متميزاً في سلسلة التطوير الإداري، وستسد فراغاً يشعر به
كثير من الناس لتفجير طاقاتهم الكامنة والاستفادة من هذه الملكة
الرائعة. ملكة الإبداع الموجودة لدى كل واحد منا، وكثيره من
كتب السلسلة هذا الكتاب غير معي بالتطوير بل التركيز فيه على
الآليات والوسائل التي تساعدك على الإبداع في الجديد والتجديد
في عملك وفي حياتك الخاصة.

أصبحك باقتناء هذا الكتاب وقراءته قراءة فاحصة وحل
تمارينه والتأمل في بعض معانيه العميقة والعميقة، وقد تجد فيه
فرصة ثمينة لإثراء شخصيتك والوصول إلى قمة الأداء الوظيفي
والرضا النفسي.

أتمنى لك مع هذا الكتاب سياحة شائعة وأدعو الله سبحانه
وتعالى لك بالتوفيق والسداد كما أدعوه أن يبرئ لك البصيرة وأن
يطلق لك ملكة الإبداع لتفعل بها نفسك ومجتمعك.

أشكر - عبد الله بن عبد الله

مدير إدارة الموارد البشرية

الرياض - ١٤٢٠ هـ

أهداف الكتاب



يهدف هذا الكتاب إلى:

- ١- شرح صفات الأشخاص المبدعين.
- ٢- ترويض القارئ بأساليب تشجيع الإبداع.
- ٣- عرض وتوضيح الأساليب التي قد تهدم الإبداع.

٢٠٠٠

مقدمة المؤلف

طفلاً لأحدث استبيان، عندما طُلب من كبار المديرين تحديد أهم وأقيم صفات الموظفين، قدّوا إليها القدره على إيجاد الحل الإبداعي للمشاكل، واستكشاف الأفكار الجديدة وهي مجال الأعمال يساعدك الإبداع على إطلاق المشروعات الكبيرة أو حل المشاكل الصغيرة المعقدة كما أن الإبداع يرودك برؤية ومطور حديدية، حتى بالنسبة لمشاكل العمل الاعتيادية والإبداع كذلك معك من أعتار حل المشاكل بمثابة استغلال للفرص المتوفرة

هل يبدو هذا وكأنه صرت من "سحرة" رغم أن الإبداع يصنع العجائب، إلا أنه ليس قوة عاصفة أو موهبة حارقة يمتلكها القلة من الأشخاص ذوي الحظ السعيد بل إن الإبداع هو طاقة يمتلكها كل إنسان (بدرجة أو بأخرى)، وأكثر من ذلك، الإبداع أيضاً مهارة يمكنك اكتسابها بالكامل.

لقد تم وضع هذا الكتاب لمساعدتك على كشف المزيد من طاقة الإبداع الكامنة لديك، ثم تطوير الأساليب العملية التي تتبع لك التحكم في هذه الطاقة حسب إرادتك

كل فصل في كتاب طاقة الإبداع في مجال الأعمال يفودك

محو فهم أفضل للطريقة التي تسمى بها قدراتك؛ كي تصح صاحب أفكار أصلي، وحلّال مشاكل أكثر ابتكاراً.

إن تعلم كيفية زيادة استخدام طاقة الإبداع لديك سيعيد إثارة حماسك في مجال العمل، ويريد من ثقتك بقدرتك على مواجهة لمواقف بأفكار جديدة وحلول أكثر ابتكاراً، والاستفادة من طاقات الإبداع لدى الآخرين.

استعد لبده رحمة رائعة لاستكشاف طاقة الإبداع لديك، وأبمي أن يحالفك الحظ في ترجمة هذه الطاقة إلى أعمال منتجة.

المؤلفة

كلارك جومان

جميع الحقوق محفوظة

المصل الأول

نقطة البدء



«إذا ما توسع العقل الشرقي لم يجد سوى حصه الطبيعي

الشرقي

أوليفر ويندل هولمز

١٥



ما طاقة الإبداع؟

من عدة سنوات، ظهر في الصحف عمود «صدق أو لا تصدق» وهو يصمم اسماء التبة قصيب الحديد لمعادي قيمته (٥) خمسة دولارات. إذا صنعت من هذا القصيب عدداً من حدود الحصان، ترتفع قيمته إلى (٥٠) عشرة دولارات ونصف وإذا صنعت منه إبراً للحياطة، رادت قيمته إلى (٣٢٨٥) ثلاثة آلاف ومائتين وخمسة وثلاثين دولاراً وإذا صنعت منه سكرات للساعة، وصلت قيمته إلى (٢٥٠٠٠٠) مائتين وخمسين ألف دولار. إذن المرق يس (٥) خمسة دولارات و (٢٥) ومائتين وخمسين ألف دولار هو طاقة الإبداع.



اعتقد أنني أؤدي لعمل غير المناسب



تعريفات

الإبداع هو اساط فكرة جديدة بالنسبة لك

الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة

- التفكير المبدع: هو موهبة فطرية يولد بها الإنسان، مع مجموعة مهارات يتم اكتسابها وتطويرها واستخدامها من خلال حل المشاكل اليومية

- الأشخاص المبدعون. هم الأشخاص الذين لا يفتقون طاقة الإبداع لفكرة لديهم ويوجهون قدراتهم نحو مختلف مجالات الحياة.





كل شخص يمكنه ان يكون مبدعاً

مضى زمن كان الاعتقاد السائد فيه أن عدداً قليلاً فقط من إدارات الشركات بصم أشخاصاً مدعين ربما في مجال التسويق أو الاتصالات أو تطوير المنتجات فهي هذا الإطار لتقديم، كان المديرون التمهيديون هم فقط الذين يستمعون بالدكاء والمصيرة لحل المشاكل وتطوير الممارس الجديدة هذا التقيد ألقى عبئاً كبيراً على كامل «الجنة المبدعين» للوصول إلى جميع الإجابات اللازمة، كما أنه وضع القيود على أفكار بقية الموظفين الذين كانوا أكثر دراية بالوضع و لأهم من ذلك، أن هذا الاعتقاد الشائع بأن الإبداع مقصور على فئة محدودة هو اعتقاد خاطئ تماماً

هناك حاجة لوجود الإبداع على كافة المستويات وكافة الوظائف في كل الشركات، وكل فرد في أي شركة قادر على أن يكون مبدعاً. إن أي مصنع يشعله مجموعة عمال مهرة يستطيع تشجيع الإبداع والاستفادة منه، مثل أي شركة لديها طاقات تفكير صحيحة

حالة رقم ١ قدم موظف في مصنع شركة بيربود لصناعة الآثاث في الولايات المتحدة باسكار حل لمشكلة الراعي

المتساقطة على أرضية المصنع. كانت المراعي تسبب مشكلة لعامل السلامة، لأنها تسبب في إحداث الثقوب في إطارات شاحنات المصنع. اقترح الموظف تركيب قطع مغناطيسية أسفل جميع شاحنات الشركة التي تدخل المصنع، كي يقوم هذه القطع المغناطيسية بشفط المراعي. وهكذا انتهت المشكلة.

حالة رقم ٢ : لم يتم اشكر جميع المنتجات في مختبرات الأبحاث والتطوير لقد اخترعت نتي سميت جراهام الورق السائل^٩ في مرلها في عام ١٩٥٠، كانت نتي تعمل سكرتيرة، وكانت تضطر إلى تصحيح بعض الأخطاء الطباعية باستخدام فرشاة وطلاء، وقد لاحظت أثناء عملها أن الطلاء كان يروى بسهولة عن الورق تاركاً الأخطاء ظاهرة بدأت نتي تحاربها في مطبخ مرلها، واكتشفت أن طلاء الأظافر يعطي نتيجة أكثر ثباتاً. وفي عام ١٩٦٩م، باعت نتي جراهام شركتها بمبلغ (٥,٠٠٠) مئة وأربعون مليون دولار ونصف المليون





أنت مبدع بالفعل

ما المحالات التي تُسرر فيها إبداعك؟ (هويات، عمل،
علاقات، خطابه عامة، فن، موسيقى، حرفة يدوية ... إلخ)

.....

.....

أين تم استخدام أفكارك المبدعة بشكل عملي؟ (أقمت
حفلة، قدمت تقريراً أو مشروعاً، قدمت مدحلاً جديداً لمرص
المعلومات ... إلخ).

.....

.....

ما الشيء الأكثر إبداعاً الذي قمت به وأنت طفل؟

.....

.....

في أي محالات حياتك يجب أن تكون أكثر إبداعاً؟

.....

من الأشخاص المبدعون (أحباءكم أو أمواتاً) الذين
تأثرت بهم؟

.....
.....





معدل ذكائك ليس هو معدل إبداعك

كان الدكتور ريشارد فايمان أحد أشهر علماء الميراث النظرية في العالم بعد أن تسلم جائزة نوبل في السويد، استقل الطائرة عائداً إلى وطنه، وتوقف لزيارة مدرسته الثانوية القديمة أثناء وجوده في المدرسة، اطلع على درجته أثناء الدراسة، لم تكن هذه الدرجات جيدة بالقدر الذي كان يتذكره لذلك طلب أن يطلع على معدل ذكائه آنذاك كان المعدل ١٢٠ درجة فقط - أي فوق المتوسط بقليل انتهج فايمان، وقال لروحه فيما بعد إن الحصول على جائزة نوبل ليس أمراً سهلاً لكن الحصول عليها بمعدل ذكاء ١٢٠ هو الأمر الذي يستحق الاهتمام



ما معدل ذكائك؟ أجب على التمرين على الصفحة التالية



تمرين: ما معدل إبداعك؟

باستخدام مقياس من ١ إلى ٣، أجب عن التمرين التالي
لاختار معدل إبداعك.

صفر = لم يحدث أبداً - مرة كل حين - ٢ - أحياناً - ٣ دائماً

لاحظة

١- هل أنت فضولي؟ هل تهتم بأراء الآخرين
أو مشاكل الإدارت الأخرى أو معلومات
الاسترجاعية من العميل؟

٢- هل "ستهر فرص الإبداع"؟ هل تجد الفرص
لحل المشاكل أو حلول الاحتياجات أو إشباع
الاحتاجات؟

٣- هل تصنع خططاً استراتيجية؟ هل تمضي
الوقت في مراجعة أهدافك أو تعديل خططك
من أجل تحقيقها أو في الاستخدم المدع
للتعبيرات التطبيقية في الشركة لتصبح
مشارك الشخصي؟

٤- هل تقبل التحدي؟ هل تمحصر فرصيتك

أو سرعاتك أو معتقداتك الثابتة لاكتشاف
الفرص والفرص؟

5- هل جيد اكتشاف الاتجاهات؟ هل مراقب بجدية
ما يطرأ على مجال عملك مثل تغيير في التفضية أو
اللائحة الحكومية أو استراتيجيات إدارية جديدة
من أجل اكتشاف الفرص في وقت مبكر؟

6- هل أنت موصول أم قاسي؟ هل تلتقط المفاهيم
التي يمكن استعادتها من أحد المحاولات
وتطبيقها في مجال آخر؟

7- هل تتحمل المخاطرة؟ هل ترغب في تطوير
وتجريب أفكارك الخاصة؟

8- هل لديك حدس؟ هل تعتمد على الحدس؟

9- هل تبسط الأمور؟ هل تستطيع تبسيط القرارات
الصعبة إلى عدة أسئلة بسيطة عن طريق رؤية
«الصورة ككل»؟

10- هل جيد بترويح أفكارك؟ هل تستطيع إيجاد
وتجميع الدعم اللازم لأفكارك؟

11- هل أنت مثلهم؟ هل تفكر أبعد من عالية
رملائك؟ هل تفكر على المدى البعيد؟ هل
تشارك الهامش مع الآخرين؟

١٢- هل أنت واسع الخيلة؟ هل تنقب عن الأبحاث و المعلومات اللازمة لدعم أفكارك؟

١٣- هل تدعم الأفكار المبدعة الصادرة عن زملائك وموظفيك؟ هل ترحب به لأفكار لأفضل؟ (من أفكارك) الصادرة عن الآخرين؟

١٤- هل أنت شخص مبتكر ضمن شبكة العمل الجماعي؟

١٥- هل لديك زملاء شاركهم أفكارك المبدعة للحصول منهم على المعلومات الاسترجاعية والدعم؟

١٦- هل تحصر المحاضرات أو تقرأ الكتب عن التطورات المستقبلية في مجال عملك؟ هل أنت مهوور بالمستقبل؟

١٧- هل تعتقد أنك مبدع؟ هل تؤمن بأفكارك الجيدة؟

افحص النتيجة باستخدام المقياس التالي.

مقياس معدل الإبداع <]



مقياس معدل الإبداع

- ١١-٨ : معدل إبداعك مرتفع جداً سوف تكشف أساليب الإبداع اللازمة لموضع هذا الكتاب موضع التطبيق
- ٢٢-٤ : أنت حاهر ذهب لاكتشاف المزيد من طاقات الإبداع لديك، وسوف نجيد استخدام الأساليب والتمارين الواردة في الكتاب.
- ٢٥-٣٢ : يجب أن تسعى لاكتشاف طاقات الإبداع لديك، بعد ممارسة بعض الأفكار الواردة في هذا كتاب سوف تشجع كثيراً عند الوصول إلى نتائج إبداعية
- أقل من ٢٥ : سوف تُفاجأ برناعة طاقة الإبداع لديك بعد استخدام هذا الكتاب أنت لا تعرف بعد كم أنت مدع!



الفصل الثاني

عوائق الإبداع وأساليب مواجهتها



الابتكار هو رغبة في تغيير شيء ما، وهو متعمد وليس عشوائي.

توماس وانسون

مؤسسة شركة IBM





لقد ولدت مبدعا

في أواخر الأربعينات، ناقشت مجموعة من علماء نفس طاهرة نقص الإبداع لدى عابئة البالعين وتنبأ العلماء أنه بحلول سن الخامسة والأربعين، ستكون هناك نسبة ضئيلة فقط من السكان الذين يفكرون بأسلوب مبدع لإثبات هذه الفرضية، وصنع العلماء اختبار إبداع وأعطوه إلى مجموعة من لرجال الدين مدعو من الخامسة والأربعين أثبتت نتائج لاختبار أن نسبة المبدعين كانت أقل من ٥ / فقط

واصل العلماء الاختبار مع فحص أعمار الأفراد اختبروا مجموعات عند سن الأربعين وسن الخامسة والثلاثين، والثلاثين، والخامسة والعشرين، والعشرين طلبت نسبة المبدعين الـ ٥ / ثالثة بالنسبة لجميع فئات الأعمار. وأخيراً، ارتفعت نسبة المبدعين إلى ١٠٪ عند سن السابعة عشرة أما عند سن الخامسة، فقد قُدرت نسبة المبدعين إلى ما فوق الـ ٩٠٪.

النتيجة النهائية.

كل إنسان تقريباً يكون مبدعاً عند سن الخامسة

مراجعة سريعة مزاياء زيادة فاعلية إبداعك



ضع علامة ✓ أمام الجملة التي تعتقد أنها صحيحة
زيادة طاقة إبداعك في العمل تؤدي إلى .

() - أفضل استخدام لمواهب واستعداداتي وقدراتي

() - زيادة استماعي لعملتي

() - زيادة ثقتي بنفسي .

() - زيادة قيمتي كموظف .

() - زيادة فاعليتي بأسي خلال مشاكل محترف

() - زيادة دخلي إلى أقصى حد

() - زيادة لحاظر لداتي لدي

() - زيادة شعوري بأسي أكثر ابتكاراً

() - إعطائي شعوراً أقوى بالسيطرة والتحكم في عملي .

بمجرد وضع علامة على مربع واحد فقط، فإن ذلك يعني
أن لديك الحاضر لتعلم أساليب هذا الكتاب وزيادة معدل إبداعك



عوائق الابداع واساليب مواجهتها

المواقف السلبية

انواع القواعد الجامدة

وضع المعضيات

الإجتهاد الرائد

الخوف من الفشل

الاعتقاد بأنك لست مبدعاً

الاعتماد الرائد على المنطق

أساليب مواجهة العوائق

صبط المواقف

كسر القواعد الجامدة

مراجعة المعضيات

صعوبات أمان الإجهاد

أساليب تحمل المخاطرة

اعتقادات الإبداع

استخدام الخيال والحدس

اكتشف عوائق إبداعك ثم ضع استراتيجية مواجهتها!



العاشق رقم ١

المواقف السلبية

في اللغة الصبية، يتألف الشكل الذي يمرر للكبات من حرفين الأول يمرر للحطر، والثاني يمرر للفرصة المتشائمون بطسعتهم سوف ينتفتون إلى الجواب السلبية للمشكلة ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في لتخوف من النتائج الوحيدة الممكن حدوثها أما المتفائلون، فيحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة

لا تصدق الحمراء

نقد تعللت السلبية في مجتمعاً وشركاتاً، فيما يلي بعض التعديقات الساحرة التي تكشف أن الحمراء أنفسهم مسق وأن واحدها الأفكار الجديدة بمواقف سلبية

«به اختراع هائل، ولكن من يريد أن يستخدمه؟»

الرئيس الأمريكي السابق روبرت هورد بي هاير، بعد إجراء محادثة هاتمية تجرية بين واشنطن وفيلادلفيا عام ١١٦ .

«لقد وُحد الحصان ليفي للأبد، ولكن السيارة مجرد بدعة

هوس»

رئيس بنك الادخار هي ميشيغان، عام ١٩٠٣، وهو يصح
محامي هاري مورد بعدم الاستثمار في شركة مورد لصناعة
السيارات (رغم تقديمه هذه الصفحة، استثمر هو شخصياً مبلغ
(٥٠) خمسة آلاف دولار واشترى أسهماً باعها بعد عدة
سنوات بمبلغ (١٠٠,٥) اثني عشر مليون دولار ونصف المليون

«حق الله، من يريد أن يسمع الممثل وهو يتكلم»

هاري وارنر، مؤسس شركة إخوان وارنر، عام ١٩٢٠.

«اعتقد أن سوق الكمبيوتر العالمي هو خمسة أجيال»
تقريباً.

توماس جي واتسون، رئيس مجلس إدارة شركة IBM

«لن يصمد التلفزيون في أية سوق بدخلها لأكثر من
سنة أشهر. الناس سرعان ما سيملون من التحديث في صندوق
ظلال الليل».

داريل إف زاتوك، رئيس شركة فوكس للقرن العشرين،
١٩٤٦.

«لا داعي لأن يحتفظ أي فرد بجهاز كمبيوتر في منزله»

كين أولسون، رئيس شركة ديجيتال إنكوبمست،
عام ١٩٧٧.

لتريد من المعلومات حول أهمية الموقف راجع موقفك

الإيجابي في العمل والخدمة أعلى ما تملك. تأليف إلزود إن شابمان، (من منشورات كرسب وبشرته دار المعرفة للتنمية البشرية بالرياض ضمن سلسلة التطوير الإداري).

تسميت موازنة العاصم رقم ١

مقياس ضبط الرئف

اقرأ كل جملة ثم ضع دائرة حول الرقم الذي تصور موقفك الحالي إذا وضعت الدائرة حول الرقم ١، فهذا يعني أنك تعترف أن موقفك لا يمكن أن يكون أفضل من ذلك في هذا المجال إذا وضعت الدائرة حول الرقم ١، فهذا يعني أنك تعترف أن موقفك لا يمكن أن يكون أسوأ من ذلك في هذا المجال كن صادقاً مع نفسك.

منخفض مرتفع

(+) (-)

١- إذا صدق حدسي، فإن رئيسي سوف يقيم

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

موقفي كالتالي:

٢- إذا أعطيت نفس الفرصة لزملائي

١ ٥ ١ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

وعائلتي، سقيمون موقفي كالتالي:

٣- كي أكون راضياً، أنا أقيم موقفي

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

كالتالي:

٤- إذا كان هناك مقياس بروح الدعابة، أقيم

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

نفس كالتالي:

٥- موقفي الحالي صري وحساسي تجاه

١٠٩١٠٥٤٣٢

الآخرين - نستحق التقييم التالي

٦- موقفي الشخصي تجاه أفكار راي وايد عي

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

هو:

٧- موقفي تجاه أفكار الآخرين المدعه

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

هو:

٨- مؤجرا، درجة قدرتي على ابتكار الكثير

٩٠٠٠٥٤٣٢١

من الحلول الممكنة هي،

٩- أقيم حماسي تجاه عملي خلال الأسابيع

١٠٩٠٠٥٤٣٢

القليلة الماضية كالتالي

١٠ أقيم حماسي تجاه الحياة بصفة عامة

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

كالتالي:

النتيجة،

إذا حصلت على نتيجة (٩) أو أعلى، فهذا يعني أن
موقفك مناسب ولا حاجة للتوسط (٩-٧) يشير إلى حاجتك
إلى القليل من التوسط. (٥-٩) يشير إلى حاجتك إلى الكثير
من التوسط أقل من (١٩) يشير إلى أن موقفك يحتاج إلى إعادة
نظر بالكامل.^(١)



(١) هذا المقياس مفسر من موقفك الإيجابي أعلى ما تمكث (مشورات
كرومب وقامت برحمته وشراء دار لمعرفة بلنمية الشربة بالربص)

العاقر رقم ٢

الخوف من الفشل

الخوف من الفشل هو أحد أكثر معوقات الإبداع الطبيعي، رغم أن كل مخترع ماحق صادف الفشل مراراً، يقول توم بيشر، أحد رواد الإدارة المعروفين، إنه للوصول إلى هذا العدد المحيط من الاختراعات لابد من ارتفاع محيط في معدلات الفشل. وإن هؤلاء الذين يتقبلون الفشل كسبحة للإبداع هم الذين لهم الأفضلية!

أسموب مواصفة لناس رسم ٢

أساليب تحمل المخاطرة

١- ما مخاطرة الإبداع التي تدرس تحمّلها حالياً؟

.....

.....

.....

.....

٢- لماذا أنت مهتم بتحمل المخاطرة؟

.....

.....

.....

.....

٣- إذا سجلت المحاضرة وفشلت، ما أسوأ نتيجة ممكنة؟

.....

.....

.....

.....

٤- إذا فشل هذا المدخل، ما هي الخيارات الأخرى التي أمامك؟

.....

.....

.....

.....

٥- كيف نخطط لمواجهة فشل؟

.....

.....

.....





دراسة حالة: الخوف من الفشل

«بيكي» امرأة في ثلاثين من عمرها، كان والدها يعدها لكي تدبر أعمال العائلة قالت بيكي لصديقتها «إنها فرصة رائعة لدي العديد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل أتمنى ألا أحذل والدي!» أجابت صديقتها «ماذا يحدث إذا بدلت أقصى جهلك ثم فشلت في تحقيق طموحات والدك؟ ماذا يحدث لو لم تعجبه أفكارك؟».

ذهبت بيكي، ثم أجابت «سوف أشعر بإحباط شديد» ثم سألتها صديقتها «ماذا ستفعلين بعد أن تشعرى بإحباط شديد؟»
تكلمت بيكي واستعرضت سلسلة كمنه من ردود الأفعال لقد تحببت نفسها وهي تعادر المصطفة، وهي تعبر اسمها، ثم قالت أخيراً وهي تصحك سوف أعرض نفسي للنسي وفي النهاية، ابتسمت قائلة: «أعتقد أنني لا بد وأن أحد وسيلة للبقاء على قيد الحياة».

اسأداً إلى ردود أفعال بيكي، هل تعتقد أنها شخص مبدع؟

☐ لا

☐ نعم

الدفتر رقم ٢

الإجهاد الزائد

من الساحة النفسية، الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد يصعب عليه الحفاظ على موضوعيته ويواجه مشكلة إيجاد البدائل وهذا الإجهاد يصاحبه عادة إحساس هائل بالضغط نتيجة الشعور بعدم توافر الوقت الكافي، أو ترايد الطلبات، أو أن الإنسان قد وقع في مأزق يؤدي ترايد هذه المشاعر المؤلمة إلى ضعف التفكير المدع وانخفاض القدرة على اتخاذ القرار.

سواء به حصة بـ ٢

صاغت أنت الإجهاد

صع علامة ✓ عند العمود المناسب قيم هك بصراحة

التقييم. جيد = متوسط = ٢ سيئ = ٣

أنا أجد: جيد متوسط سيئ

١ ٢ ٣

١- تحمل مسؤولية إجهادي (لا

ألوم الآخرين)

٢- معرفة أقصى درجة إجهاد (علما

أبدل أقصى جهدي).

٣- الموازنة بين العمل والنَّهْو.

٤- زيادة التسكع (معرفة الوقت

المناسب لعدم العمل)

٥- الحصول على القدر الكافي

من النوم

٦- رفض تحمل عمل أكثر من

طاقتي

٧- ممارسة التدريب الرياضي

نظام

٨- وضع أهداف واقعية.

٩- ممارسة تمارين الاسترخاء

١٠- الاستمتاع بالوضع الحالي

١١- تقدير عائلتي وأصدقائي

١٢- تنظيم وقتي وتحديد

أولوياتي

١٣- استقطاع وقت للترويح

وممارسة الهوايات.

١٤- تجنب تناول الكثير من

الكافيين

١٥- التركيز على التغذية الجيدة

في نظامي العدني

١٦- عدم تناول الكحول أو المواد

الكيميائية لملاح الإجهاد

١٧- تجنب زيادة العبء على

مشاعري (عدم تحمل

مشاكل الآخرين عند

شعوري بالإجهاد)

١٨- إعطاء وتحمل الصدمات

الإيجابية

١٩- تسوية المشاكل والحصول

على المساعدة من

المختصين عند الحاجة

٢٠- اختيار لأصدقاء يحدر

٢١- أخذ استراحة قصيرة أثناء

العمل عند الحاجة

والإبداع

النتيجة

الحساب النتيجة بنفسك

إذا حصلت على نتيجة (٥-١٠)، يجب عليك تطوير العديد من المجالات لتحسين أساليب التخلص من الإجهاد ومن الأفضل مناقشة بعض إحياتك مع مستشار طبي أو صديق.

إذا حصلت على نتيجة (٢١-٤٠)، تكون قد اكتشفت العديد من الأساليب المعالجة لعلاج الإجهاد سجل السوء التي وصفت لها درجة سيئة ثم صمغ الإجراءات اللازمة للانتقال إلى مرحلة المتوسط.

إذا حصلت على نتيجة أقل من (٢٠)، تهانينا لقد اكتشفت أساليب رائعة لعلاج الإجهاد وتعقيدات الحياة^(١)



(١) هذا التمرين مقتبس من كتاب معالجة الإجهاد من أجل الحفاظ على الحياة الذهنية تأليف ميريل إم راو و جورج ديك مطبوعات كرس، ١٩٩٣



الاسترخاء العميق

الإبداع ليس مجرد نعمة ذهبية، والعلاقة بين التفكير والشعور، العقل والجسم، هي علاقة حيوية لازمة لإطلاق الإبداع إن التوتر يقيّد تدفق الأفكار في الدهن، كما يقيّد تدفق الدم خلال عضلات الجسم وعمله الاسترخاء البدني السطحي تحرر الجسم من توتر العضلات، وتحرر الدهن بحيث يفتح أمام الأفكار الجديدة.

فيما يلي أسلوب للوصول إلى حالة الاسترخاء مع مراعاة وجود خلفية من السكون والهدوء تساعد على الوصول إلى حالة الاسترخاء.

الخطوة ١: استرخي، قم بإرخاء الملابس المشدودة على جسمك.

الخطوة ٢: ركز على تنفسك حث عميقاً ومتساوياً، بطيء ورتب

الخطوة ٣: أغلق عييك وتحيل نفسك في مجلس جميل هادئ بجوار بحيرة، أو في سهل جميل مليء بالأزهار، تحيل المسطر تحيل كيف سيكون لأمر لو أنك حرمت هذا المكان؟ شاهد المكان. ثم راحته، تدوقه، اشعر به، أنصت إليه



دراسة حالة : لقد كنا دائما نتصرف بهذا الشكل

ذات مرة، كان كتاب إجراءات إدارة إطفاء نيويورك يصح على أنه يجب على طاقم الإطفاء وضع السلم على الواجهة الأمامية للمبنى المحترق قبل فعل أي شيء آخر.

ثم شب حريق، ووصلت فرقة الإطفاء، لاحظ الملامح أن البركان تشتعل في مؤخرة المبنى، وبدلاً من إصاعة الوقت في وضع السلم على الواجهة الأمامية للمبنى حسب الإجراءات، أمر رجاله بالتوجه إلى مؤخرة المبنى لإطفاء البركان المشتعلة. تم إطفاء البركان بسرعة بأدنى حد من الخطورة مع إنقاذ حياة العديد من المعرضين للاحتراق.

لكن أحد مراقبي إدارة الإطفاء كان موجوداً في المطقة. كنت وطيفته التأكد من أن الأمور تسير حسب الإجراءات المتبعة. لاحظ المراقب عدم وجود السلم على واجهة المبنى المحترق، وبدأ في اتخاذ إجراءات تأديبية. تحدث بقائه عمال الإطفاء، وتم رفع قضية أمام المحكمة.

وجه محامي الدفاع عن الملامح سؤالاً عن وضع هذا الإجراء في الكتاب. لم يعرف أحد الإجابة، حتى رئيس الإطفائية

منه ثم احصر محامي الدفاع مؤرخاً للشهادة بأنه قبل حوالي
 قرن من الزمان لم يكن في مدينة نيويورك عمال إطفاء يعملون
 بدوام كامل. كانت فرق الإطفاء كلها من المتطوعين، وكانت
 شركة التأمين تدفع فقط مئذنت فرقة واحدة وهي أول فرقة تصل
 إلى مكان الحريق. وكيف كانت شركة التأمين تعرف على الفرقة
 التي تصل أولاً؟ كان يجب على الفرقة التي تصل أولاً أن تضع
 سلمها على واجهة المبنى.

ولسنوات طويلة بعد نهاية فرق الإطفاء المتطوعة، لم
 يناقش أحد كتاب الإجراءات. لم يسأل أحد أبداً لماذا نتبع هذه
 الإجراء 19

معلومة السعال الرئيس الذي يحدد صلاحية القواعد
 والإجراءات الموجودة هو لقد كنت دائماً تنصرف بهذا الشكل،
 ولكن لو لم يكن يفعل ذلك، هل سدا في التصرف بهذا الشكل
 الآن؟



الغالب رقم ٤

الصراع القائم على الحجة

من الواضح أن بعض القواعد ضرورية (على سبيل المثال، نحن جميعاً سعداء بوجود اتفاق جماعي على الوقوف عند إشارة المرور الحمراء)، لكن البعض الآخر يعيق الابتكار لأجل تشجيع القول الذهبي البليد للوضع القائم. إن العديد من الاختراعات والابتكارات هي محال صاعدة معينة قد تم التوصل إليها بواسطة أشخاص خارج مجال هذه الصناعة لماذا؟ لأن هؤلاء الأشخاص المدعين لا تعيقهم معرفتهم بجميع القواعد والقيود.



أنسلوب مواجهة العائش رقم 1

غير أن القواعد الجامدة:

إن حقوق قواعد معينة لا يعتبر فكرة سيئة - خاصة إذا كانت هذه القواعد متعلقة بالأعمال اليومية الاعتيادية - وضع علامة ✓ أمام أماليات حقوق القواعد التي نعتقد أنك نحب أن نجربها واكتب تاريخ تطبيقها.

أسلوب خرق القاعدة

الکریچ

- اتبع طريقاً مختلفاً إلى عملك في الصباح.
- تناول عشاءك في مطعم جديد.
- تناول بوعاءاً جديدة في وجبة العشاء.
- تحلّ عن وجبة العشاء ومارس التزلج أو الرقص.
- اذهب إلى عملك في الصباح وتظاهر أنه أول يوم عمل لك. سجل انفعالاتك.
- اذهب إلى عملك في الصباح وتظاهر أنك عمل أو صافس. سجل انفعالاتك.
- سجل نفسك لممارسة أحد الأنشطة التي لم تمارسها من قبل.
- قم بدعوة شخص لا تعرفه لتناول العشاء أو لتحدث معه.

قرأ كتاباً عن موضوع لا تعلم عنه شيئاً

- هي عطلة نهاية الأسبوع، اذهب إلى مكان لم
تزده من قبل

اطلب النصيحة من شخص لم تطلب نصيحته من قبل
(روحنت، ابنك، الحارس، عميل، شخص غريب)

ما هي القواعد الأخرى التي تود أن تحرقها؟

.....

.....

- ما الذي سحكت من حرق هذه القواعد؟

.....

.....



العبق رقم ٥

وصع مصر حضرت

اكتشف مدير الأبحاث والتطوير في شركة عالمية التقنية صباغ مواد ومعدات اختبار من مخزن المحنبر. طلب المدير تركيب نظام أس، ومرت عدة شهور دون حدوث صباغ

أثناء إعداد التقرير للمعناد بتقديمه إلى رئيس الشركة، اكتشف المدير أن مشروعين رئيسيين قد تباطأ العمل فيهما. انتاب المدير القلق، وقرر إجراء تحقيقاته. اكتشف المدير أن عددًا من مهندسي أبحاث التقنية قد توقفوا عن مواصلة العمل في المشروع في سائرهم في نهاية الأسبوع بسبب عدم تمكنهم من الحصول على مواد ومعدات الاختبار. لقد اقترح مدير الأبحاث والتطوير حاطة أن الموظفين غير الأمناء قد تسبوا في صباغ المواد بذلك. قام هذا المدير بحل المشكلة الخطأ إن وصع الفرصيات الجامعة يعيق عادة التفكير المدع لإيجاد الحلول الممكنة الأخرى



استلوا صورة حبة مداسي رثر ٥

تدقيق الفرضيات

لنحسب حل المشكلة الخطأ مع إطلاق التفكير المبدع
لإيجاد الحلول الممكنة الأخرى، يجب أن تدقق فرضياتك أولاً
يسأل نفسك أسئلة مثل:

«ما الحلول الممكنة الأخرى الأكثر احتمالاً؟»

«ما الأمور التي تم أخذها كقضية مسبقة؟»

«ما التفسيرات الأخرى الممكنة؟»

على سبيل المثال، إذا دخلت مكتبة ورأيت شخصاً يأخذ
كتابين وبصمهما في حقيبته ويتأهب للخروج، ما الفرضيات التي
تخطر ببالك؟

أنه يسرق الكتابين.

هو أمين المكتبة.

الكتابان ملكه.

ما الفرضيات الأخرى؟

.....

.....

.....

ماذا تفعل لاكتشاف صحة إحدى الفرضيات السابقة؟

(كتب إحسانك في المربع التالي).

.....

استناداً إلى كل فرصة من الفرص السابقة، ما الحل
المعكس؟ (لاحظ أن كل فرصة تفودك إلى عدة حلول محتملة)

هل تتذكر أية حادثة أثناء عمك حيث أدت بك فرصاتك
إلى حل المشكلة الخطأ؟

كيف يمكنك تدقيق فرصتك للتأكد من صحتها؟

من الأفضل دائماً أن تدقق فرصاتك

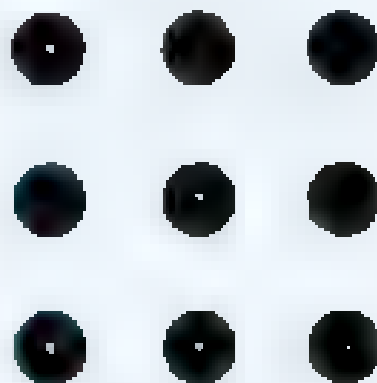


وضع الفرضيات لعز من تسع نقاط



المعطيات

ارسم أربعة خطوط مستقيمة تمر خلال التسع نقاط دون أن ترفع قلمك عن الورقة. إذا لم تستطع، دقق فرضياتك المتعددة بقواعد اللعبة. هل تستطيع إيجاد الحل؟ إذا كنت حقاً مدعاً، يمكنك حل لعز التسع نقاط بثلاثة خطوط مستقيمة فقط. أنسى لك حظاً جيداً.

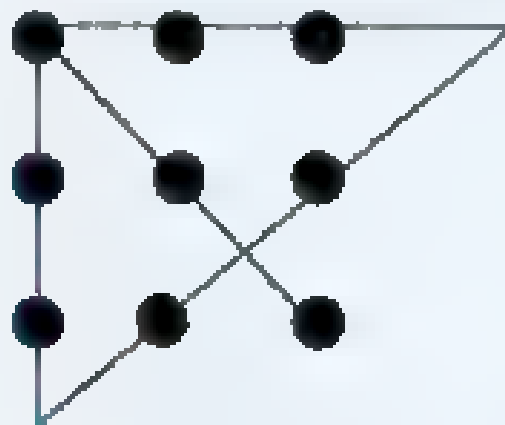


حل لعز التسع نقاط موجود على الصفحة التالية

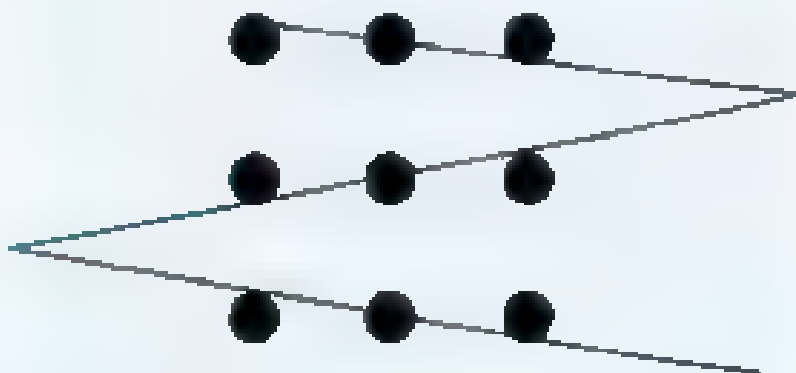


وضع الفرصيات الحلول

لحل اللعبر بأربعة خطوط مستقيمة، يجب أن تشكل في أن
(القواعد) تنص على مفاتيح «داخل» النقاط.



لحل اللعبر بثلاثة خطوط مستقيمة، لا داعي لأن تمرر خلال
«مركز» كل نقطة! (القواعد لا تحدد ذلك)



الدق رقم ٦

الاعتماد لرائد محي سليم

قال الدكتور حونس مالك، مكتشف مصلي مالك «عبد
أصبحت عالماً، كنت أتصور نفسي فيروساً أو حبة سرطانية، ثم
أحاول أن أتجلبل وضعي في أي من هذين الشكلين»
إن المفكرس دوي الإبداع المفرط مرون ميرة تحطي
الأساليب المنطقية لحل المشكلة بحيث تنصم هذه الأساليب
الخيال أو الحدس أو السحرية أو كلها معاً

اسموم مرصمة مدس رنر ٦

مناح الإبداع الداخلي لديك

اكتب عن مشكلة كنت تحاول حلها باستخدام المدخل
المطقي البحث.

افتح دماغك وحافظ على موقفك الذهني الإيجابي، ثم
أعلق عيسك ودع حسمك يشرحي حدد المشكلة بنفسك
بوصوح.

- حول المشكلة إلى خيالك وحدسك وشعورك وانحس
المكاهي لديك قلب الاحتمالات والبصيرة والحلول

- المناوبة للعقل - لا تتحكم في أفكارك، دعها تتداعى
- سجل الكلمات أو الأفكار الرئيسة إلى أن تشعر أنك تحصر أفكارك الجديدة.
- دع أفكار تسبب بالكتابة لمدة خمس أو عشر دقائق - اترك كل فكرة تفودك إلى الأخرى.
- تتبع خطواتك كي تقلب وتكتشف لمجالات الجديدة



الغاية رقم ٧

الاعتقاد بأنك لست مدعاً

لقد تم اكتشاف ٩ / من المعلومات عن مع الإنسان وطاقة الإبداع لديه خلال تسويات العشر الماضية لقد دلت الأبحاث التي أجريت في «معهد أبحاث المع» على أن طاقة إبداع مع البشري لا حدود لها والقيود الوحيد على ذلك الإبداع يسع من داخلنا من خلال نظم معتقداتنا.

أكثر علة يمكن أن يواجهها الإنسان هي قوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه أن يفعله



إذا كنت تعتقد أنك تستطيع، أو إذا كنت تعتقد أنك لا تستطيع فأنت على حق

أسلوب مواجهة العائق رقم ٧

الاعتقال بآلة مبدع

عادة ما يقارن مع الإنسان الكمبيوتر، باستخدام هذه المقارنة، يسهل علينا إدراك أن السائح الإبداعية تتطلب برمجة إبداعية. سجل حملة اعتمادات عن نفسك تساعدك على التحول إلى شخص أكثر إبداعاً.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

بعض الاعتقادات تقف عثرة في طريق إبداعك هذه الاعتقادات هي «تعاهات» سجل حملة أمثلة عن الاعتقادات التي تعيق إبداعك.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

بعد إكمال هذه القائمة، خذ قلماً أسود و شطب كل فكرة من الأفكار التي على القائمة كلما حطر بالك إحدى الاعتقادات الموروثة التي كنتها، تذكر أنك احترت أن نشطها استدلها بالاعتقاد لأكثر فائدة الذي قررت الاحتفاظ به ولتحرير هذه الآراء، اكتب كل دليل مفيد هنا:

.....
.....
.....
.....

ماداً منتظراً

في السنوات التي أعقدها، أطلب من الحضور تقييم الأساليب التي يمارسونها لإعاقه إبداعهم، طوال السنوات الماضية، وجهت السؤال التالي إلى آلاف الأشخاص الماداً لا نستخدم طاقة إبداعك إلى أقصى حدودها؟ فيما يلي بعض الإجابات التي نقيها

مثال لكي أكون أكثر إبداعاً، أنا انتظر

- حتى يتقاعد رئيسي في العمل.

- حتى تجهز القهوة.

- حتى يكبر أبنائي ويصبحوا أصبح فكراً وأكثر طاعة وحباً
ويمكنوا من إعالة أنفسهم.

ورقة يا صبيب رابحة.

- دوري،

شخصاً ما يحضر الكعك.

- أن تبدأ علاقة مهمة.

- أن تنتهي علاقة مهمة.

- أن تحسن علاقة مهمة.

- قلم وحصان ملهيب.

- أن يطلب شخص ما ذلك مني.

ماذا بالنسبة لك؟ ماذا تنتظر؟



٢٠ وسيلة لتطوير طاقة الابداع لديك

صع علامة ✓ أمام السود التي تود أن تستخدمها خلال الشهر القادم.

١- اسأل نفسك أسئلة «ماذا يحدث لو» - والأفضل هي الأكثر عراية. (ماذا يحدث لو لبس جميعاً ملابس الاستحمام أثناء العمل؟ ماذا يحدث لو سلمنا الراتب كل يوم؟ ماذا يحدث لو تسلم إدارة الشركة لمدة يوم واحد كل أسبوع؟)

٢- احطم بأحلام ليقطة. دع دهنك يحول خلالها

٣- اكتب قائمة بالشاطات التي نستمع بها أكثر من غيرها أضع المرید من الوقت في ممارسته بعض الشاطات المكتوبة في هذه القائمة.

٤- أشعل عواطفك بكتابة خمس جمل تبدأ بـ "أنا أتمنى".

٥- اسأل نفسك ثم أجب عن السؤال "لِمَ لَمْ يكن نصرف دنا بهذا الشكل، هل بدأ الآن في التصرف بهذا الشكل؟"

٦- اكتب بعض الجمل المؤكدة للإبداع مثل "أنا أثق بقدرتي الإبداعية على حل المشاكل" و"حدسي بعدم توحيد الحل الإبداعي لهذا الموقف" ثم اقرأها عدة مرات

- ٨ - ضع تشبيهاً لقدرك لإبداعية. أكمل هذه الجملة: عندما أستخدم قدرتي الإبداعية فأنا أشبه.. (مثل النّهب الوهاج).
- وكلما احتجت إلى ما يدركك بقدرتك الإبداعية، فكّر في هذا التشبيه.
- ٩ - مارس لعبة الأحذية المقطعة والكدمات المتقاطعة والألعار التي تشطّ المح.
- ١٠ - انتبه إلى الأفكار الصغيرة - إنها بداية الأفكار الكبيرة
- ١١ - مارس بمختلف الوسائل التعبير عن قدرتك الإبداعية (الطّح، الرسم، التصوير، الرقص، الكتابة، لعب كرة المصرب، الاختراع، إقامة الحفلات، وهكذا)
- ١٢ - راقب نفسك كلما صغت عبلاً إبداعياً واحتفظ بسك عن نجاحاتك الإبداعية.
- ١٣ - تحيل أهلك تحطيت الرسم بحمس سنوات نحو المستقبل. تحيل أهلك قد حققت هدماً صححماً ثم ارجع إلى الرسم الحاضر وتحيل كيف بدأت تحقيق هذا الهدف.
- ١٤ - مارس اللعب الاستراتيجية التي تعتمد على التفكير والتخطيط والمراوغة.
- ١٥ - نعلم لغة أحسية (أحبر نفسك على التفكير باللغة الحديدية)
- ١٦ - إذا كنت تستخدم اليد اليمنى حاول استخدام اليسرى، وإذا كنت تستخدم اليد اليسرى حاول استخدام اليمنى

- تحيل المدينة التي تسكن فيها وكيف ستنو عام ٢٠٣
- تجاهل جميع حدود العلم والمطلق والموارد والبيكاليف، واحصر منجات جديدة صالحة للاستخدام
- ١٠ - اقرأ ثلاثة أربع رواية مما، ثم توقف واكتب النهاية التي تتخيلها
- ١١- قف على رأسك كي تدفق الدم إلى محك
- ١٢- عندما تشعر في انتظار الوصول إلى حل إبداعي، اذهب إلى السوق أو حديقة الحيوان أو مدع بالأطفال وسجل الرؤى الجديدة التي استهمنها من الأجواء المحيطة بك



تحدثت هيلين كيلر (الأدسة العمياء) مع صديقة لها عائدة لثوها من رياضة المشي في العدة سألت هيلين صديقتها عما لاحظته أثناء مشيها، فأجابت الصديقة لا شيء على وجه التحديد.

قالت هيلين كيلر «لقد تعجبت كيف يمكن للإنسان أن يمشي لمدة ساعة في العابة ولا يرى شيئاً يستحق الملاحظة. أنا المحرومة من نعمة البصر أحدثت لأشياء هاك الناسق الباعم لورق الشحر، القشرة الناعمة لشجرة التولا المصبة، لحاء

شجرة الصوبر الأشعث الحش. أنا العمياء سوف أعطي نصيحة
للمبصرين. استخدم عييك كما لو كنت ستصبح أعمى في الغد
اسمع موسيقى الأصوات، اسمع عبء العصفور، اسمع
صوت حرير المياه كما لو كنت ستصبح أصم في الغد لمس كل
شيء كما لو كنت ستفقد حاسة اللمس في الغد. شم عطر الزهور،
تذوق شمع كل قطعة حمر كما لو كنت ستفقد حاستي الشم
والتذوق إلى الأبد. استمد بكل حاسة من حواسك إلى أقصى حد
استمتع بكل العم ومظهر الجمال التي أنعم الله بها عليك

~~~~~

## الفصل الثالث

# أساليب ابتكار الأفكار



«الابتكار هو التفكير الذي يخلق شيئاً جديداً»  
«الابتكار هو التفكير الذي يخلق شيئاً جديداً»  
«الابتكار هو التفكير الذي يخلق شيئاً جديداً»

المؤلف آرثر ميللر

تأليف







## ماذا تعلمت في المدرسة؟

إذا دخلت أحد صفوف مدرسة ثانوية ورسمت نقطة كبيرة على اللوح، ثم سألت «ما هذه؟» كيف ستكون الإجابة حسب اعتقادك؟

.....

.....

.....

.....

هل توافق على أن الإجابة الأكثر احتمالاً ستكون: «هي نقطة»؟

والآن، إذا دخلت أحد صفوف روضة أطفال، فترى الإجابات التي تتوقع أن تسمعها؟

.....

.....

.....

.....

في مرحلة ما من صفوف التعلم الأوليه واليهائيه، تطورت لديها أساليب ييجاد الإجابة «المباشرة»، لكن فقدان القدرة الإبداعية على اكتشاف الإجابات المناسبة الممكنة الأخرى.

### العوامل المساعدة أو المعوقة

يتميز المفكرون المدعون على أن الخطوة الأولى هي تصبح أكثر ابتكاراً هي أن تتوصل إلى العديد من الاحتمالات بعض العادات و سلوكيات تساعد على ابتكار الأفكار، هي حين يؤدي البعض الآخر إلى وقف الأفكار تماماً. ضع علامة ✓ أمام جميع التصرفات التي يحتمل أن تمارسها

عوامل مساعدة

عوامل معوقة

هل أنت دائماً:

هل أنت دائماً:

١- نبحث عن جميع الإجابات - نبحث عن الإجابة المناسبة الممكنة.

٢- نعدُّ حل المشاكل أمراً «جدياً»، - نسعى بحل المشاكل وتلعب بالأفكار.

٣- نتجنب ارتكاب الأخطاء - نتقبل الأخطاء كناتج طبيعي لعملية الإبداع. قدر الإمكان.

٤- نصعط على نفسك، حتى لو كنت متعباً لحل المشكلة. - تأخذ أوقات راحة ونصنع لمشكلة حلف طهرلك

٥- تطلب النصيحة من الخبراء. ٥- تأخذ المعلومات من مختلف المصادر.

٦- تطرد الأفكار السخيفة عن ٦- تستخدم الحس العكاسي كمصدر إلهام كبير.

٦- تلغ أفكارك فقط للأشخاص ٧- تشجع الحصول على الذين سيوافقون عليها أو المعلومات الاسترجاعية من سيدعمونها. مختلف المصادر.

٨- قصمت عندما لا تفهم أمراً ٨- تخاطر بطرح الأسئلة «المبة».

٩- تتبع شعار «إذا لم تكن ٩- تسمى دائماً لتطوير كافة مكسورة، لا تصلحها». المنتجات والخدمات والنظم.

١٠- لا تتبع نظاماً لتسجيل ١٠- تحتفظ به سجل للأفكار الأفكار التي تحظر ببالك. وتسجل فيه جميع أفكارك الجيدة





## التخلي عن التصورات المسبقة

القدرة على رؤية الأشياء دون مرص تحدياً أو تصوراتنا السابقة على الموقف هي ما يسمى بعض «بطرة الهندى». إن بول ماكريدي، مخترع أول طائرة نظير بالطاقة البشرية «سر الشمس» لمسافة ميل واحد، يُعد مثلاً لنظره المتدنى في عملية الإبداع. لقد هار ماكريدي عن هذا الاختراع بـ (١٠) مائة ألف دولار، ووضعت طائرته في معهد سميثسونيان بـ حوار طائرة «روح سانت لويس» وطائرة «الأخوان ريت»

يقول ماكريدي: من الأهمية بمكان أن تبدأ بورقة بيضاء، والا يكون لديك أية تصورات مسقة لكي تصمم طائرة مثل «سر الشمس» يجب أن تظهر بأنك لم تشاهد أية طائرة من قبل يجب أن تحيل ما هو أحف تصميم تصع مه جاحاً بهذا الحجم؟ ثم تحيل كيف ستحافظ على ثبات الطائرة وكيف ستحركها؟ ولكنك لم تكن تتفعل أي شيء من هذا ضمن الأسلوب الذي يفعله الآخرون لبناء الطائرات.

«إذا كان لديك كمية كبيرة من المعلومات عما فشل في الماضي وما تعتقد أنت أنه سيعمل، فذلك لن تحاول أن تجرب الكثير من الأساليب. لقد كنتُ محظوظاً، كان لدي معلومات

جيدة عن الديناميكا الهوائية، لكن لا شيء عن تصميم الطائرات. لذلك كان من السهولة بمكان أن أصعب طائرة صممت جداً وجميلة جداً وهذه كانت أفضل طريقة لحل هذه المشكلة على الوجه الأنحصر.





## ابتكار الأفكار في دقيقة واحدة

أحضر ورقة مصلة، وسجل أكبر عدد من استخدامات  
مشبك الورق يمكنك أن تفكر به خلال دقيقة واحدة. فيما يلي  
بعض الاقتراحات التي يمكن أن تأخذها في اعتارك

- ركز على كمية الأفكار لا على نوعيتها

اكتب كل فكرة، لا تحكم على الأفكار أو تستفدها

- كن مسترخياً، مرحاً، أو حتى سعيداً.

- حوّل وجهة نظرك. انظر إلى الورقة كما لو كنت نبتة في  
الصحراء أو باعتارك مصممًا، وهكذا

- اسأل نفسك أسئلة «ماذا يحدث لو ؟» ماذا يحدث لو  
تم فك المشبك ليصبح مستقيماً ثم ثقبه بالمشبك؟ ماذا يحدث  
لو نسكنا مجموعة منها ببعضها؟ ماذا يحدث لو جعلنا أحد  
الطرفين عدياً وحاداً؟

اصط وقتك إلى دقيقة واحدة استعد بدأ.

### كيف كانت النتيجة؟

- هل تمكنت من مواصلة الكتابة طوال الدقيقة بأكملها؟

- هل استغفدت جميع أفكارك؟
- هل لا تزال تديت أفكار أخرى؟

### مطلوبة

تعتبر ممارسة هذا التمرين، باستخدام أشياء عادية أخرى، بمثابة أسلوب تمهيدي قبل أي جلسة للعصف الذهني.

تمارين عقلية





## الأسئلة الموجهة بالأفكار

هناك أسلوب معتاد لاستكشاف الأفكار وهو استخدام الأسئلة الموجهة بالأفكار. كما يمكن استخدام هذه الأسئلة بمثابة قائمة مراجعة لكافة الاحتمالات، وعدم استخدام قائمة مراجعة مثل هذه، ابتداءً بمادة معينة وفكر هي مختلف الطرق لتوسيعها

- ما الاستخدام الآخر لها (دون أية تعبيرات)؟
- ما الذي يمكن استخدامه كبديل لها؟ ما الشيء الآخر المشابه لها؟
- كيف يمكن استخدامها أو تعديلها لاستخدام آخر؟
- ماذا يحدث لو كانت أكبر / أصغر / أنقل / أقوى؟
- ماذا يحدث لو كانت أصغر / أقل سماكة / أعمق / أقصر؟
- كيف يمكن تعديلها / عكسها؟
- ماذا أيضاً؟

— — —



## تمرين: استخدامات أخرى لمصفاة

تحيل أن الشيء الذي تفكر فيه هو مظلة؟ حد في اعتراك السؤال أعلاه، ثم أجب على الأسئلة التالية

١- ما الاستخدام الآخر لها؟ (إحالة محتملة لصنع حفرة) ماذا أيضاً؟

.....  
.....  
.....

٢- ما الذي يمكن استخدامه كبديل لها؟ ما الشيء الآخر المشابه لها؟ (إحالة محتملة جريدة تحملها فوق رأسك) ماذا أيضاً؟

.....  
.....  
.....

٣- كيف يمكن تعديلها لاستخدام آخر؟ (إحالة محتملة - إحالة مشعل في المقبض للأشخاص الذين يخرجون في الدوالي المظلمة الممطرة) ماذا أيضاً؟

.....

١- ماذا يحدث لو كنت أكبر / أسمك / أثقل / أقوى ؟ (إجابة محتملة - تكبيرها إلى الصعف لتعطي شخصين ) ماذا أيضاً ؟

٢- ماذا يحدث لو كنت أصغر / أقل سمكاً / أحب / أقصر ؟ (إجابة محتملة - تصغيرها بحيث يمكن طيها ووضعها في حافظة النقود ) ماذا أيضاً ؟

٣- كيف يمكن تعديلها / عكسها ؟ (إجابة محتملة - افسح رأساً على عقب واصنع منها حوض استحمام للظنور.) ماذا أيضاً ؟



## وجهات نظر مختلفة

يبدأ التفكير الإبداعي بتوارد الأفكار فإذا أردت أن ترى أكبر منظور للموقف، سوف تحتاج عدد نقطة ما لدراسة مختلف وجهات نظر جميع الأشخاص المشاركين إن مهارتك هي تحويل وجهة نظرك بحيث تشمل كافة وجهات نظر الآخرين سوف تتيح لك تكوين قائمة أكثر شمولاً للعوامل والتأثيرات والخبرات المطروحة

على سبيل المثال، إذا أردت إحدى الشركات الكيماوية تطوير مبيد حشري جديد لعرض زيادة المحاصيل الزراعية، فمن الأفضل لها أن تدرس وجهات النظر التالية:

- المزارع يهتم بتكلفتهم الإنتاج وكيفية تطعيمه، يتشجع بتقارير زيادة العلة، يقلق حول احتمال تسمم الأشخاص والحيوانات.

- الشركة: تريد المزيد من المعلومات عن تكاليف الإنتاج، ومصادر المكونات، وحجم السوق المتوقع، وهامش الربح المتوقع.

- المستهلك قلق حول تأثيرات المنتج على صحته، وطعمه، والسعر الذي يدفعه في السوق

علماء البيئة: قلقون حول التلوث والآثار البيئية على  
سلسلة الغذاء

٠ الآخرون: (أضف من عندك)

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## تمرين: إنشاء شبكة معلومات داخلية

افترض أنك مدير علاقات الموظفين وأنت تريد إنشاء شبكة معلومات داخلية للشركة بحيث يتمكن الموظف من الوصول إلى المعلومات الحيوية بالشركة. موظفو الشركة لم يستعملوا من قبل مثل هذه الشبكة، وهناك عدة إدارات رئيسة ستكون مسؤولة عن إنشاء وحفظ المعلومات على الموقع. في اعتقادك، ما محلف وجهات النظر المتوقعة عندما تعلن عن خططك؟ اكتب وجهات النظر المحتملة لكل من:

رئيسك

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

الإدارات المعنية

.....  
 .....  
 .....

## موقع الخط الأول (المدراء) مستبعد

## مدراء التزوير بالسرقة

## لقد لعبت وحيث شمر أحدى دور أن تأخذها لي اعشارك؟



## نظرية شطري المح

في عام ١٩٠١، حصل روجر سيري على جائزة بونل لإثباته نظرية شطري المح يقول الدكتور سيري. إن المح له شطران لكل منهما مجموعة وطائفت مختلفة، لكنها متداخلة، وكل نصف مهبط متخصص في أنواع محددة من عمليات التفكير.

شكل عام، في ٩٥٪ من حالات الأشخاص الذين يستعملون اليد اليمنى، النصف الأيسر من المح هو الذي يتحكم في الجانب الأيمن من الجسم، وهو أيضاً مسؤول عن التفكير التحليلي والمنظم والكلامي والراشد. (في عالية حالات الأشخاص الذين يستعملون اليد اليسرى نجد أن وطائفت نصف المح معكوسة) أتت تعتمد على نصف المح الأيسر عدد مراجعة دفتر الشيكات، أو عدد مذكر الأسماء والمواعيد، أو عدد تحديد أهدافك وحيث إن عالية مفاهيم التفكير لديها تستند إلى المنطوق، فإن عمثات نصف المح الأيسر تحظى باهتمام كبير في نظام التعليم لدينا.

نصف المح الأيمن يتحكم في الجانب الأيسر من الجسم وهو مسؤول عن التفكير الشمولي والخيالي وغير الكلامي ولصي وعندما تذكر وجه أي شخص، أو تدمج في استماع



الشعر والبناء أو تستغرق في أحلام البقطة، وأنت تشغل وظائف نصف المح الأيسر عمليات نصف المح الأيسر لا تحظى باهتمام كبير في نظام التعلم لدينا

| نصف المح الأيسر  | نصف المح الأيمن            |
|------------------|----------------------------|
| المنطق           | الحدس                      |
| التسمع           | التفكير بصري / غير الكلامي |
| الكلام           | التفكير الخاص              |
| التفكير الحظي    | التفكير لإبداعي            |
| التفكير التحليلي | التفكير بشعوري             |
| التفكير الراشد   | التفكير الفني              |
| التفكير المحدد   | المرح / اللهو              |

معرفة نصف البق

| المح الأيسر | المح الأيمن |
|-------------|-------------|
| الرياضيات   | الحياة      |
| اللغات      | الألوان     |
| التحليل     | الإبداع     |
| الكتابة     | الموسيقى    |

اكتشف الأستاذ روبرت أورستاس من جامعة كاليفورنيا أن الأشخاص المدربين على استخدام أحد نصفي لمح فقط

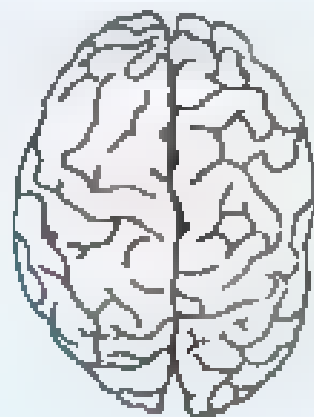
كانوا غير قادرين بسبباً على استخدام النصف الآخر حتى عندما كانوا بحاجة إلى هذه الوظائف. وعندما تم تشييط النصف "الأصعب" ونشجعه على العمل بالتعاون مع النصف الأول، ظهرت زيادة كبيرة في الكفاءة الكلية

ما مدى توارن بومك العملي؟ (الإجابة بصبغة هي ١/٣ للمح الأيسر، و ٢/٣ للمح الأيمن)

نما بني مسطبان يسرى، سورة دحائف المح

١- المشي يقول منق مركز المشي في نيويورك إنك عندما تمشي هناك تمارس نشاطاً واسع الحيوية لكلا نصفي المح، كما أنك تكون أكثر إبداعاً.

٢- التنفس أظهرت الأبحاث أنك تستطيع أن تشد نصف المح غير المسيطر عن طريق إقفال فتحة أنف الجانب المسيطر، والتنفس من فتحة أنف الجانب غير المسيطر لمدة خمس دقائق. (إذا احتجت إلى تشييط المح الأيمن، حاول إقفال فتحة لأنف اليمى والتنفس من خلال فتحة الأنف اليسرى)





## حل مشكلة المص الكامل

يدرك خلال المشاكل المبدع أن كلا مصفي المص (كلنا عمديتي التفكير) لهما قيمة كبيرة. ويكمن السر في معرفة أي الوظائف تقدم أفضل إسهام في مرحلة معينة من عملية حل المشكلة.

**الأيسر:** يحدد المشكلة منطقياً.

**الأيمن:** يخلق الاحتمالات الإبداعية والحلول لدية

**الأيسر:** يقيم الأفكار بشكل واقعي لتحديد أيها قابل للتطبيق

**الأيمن:** يضع الآخرين بمشاركته الرؤية والالتزام

**الأيسر:** يعدّ الخطة الاستراتيجية لكسب التأييد وتطبيق الحل

في مرحلة توارد الفكرة، تكون وظائف المص الأيسر هي المعقدة، هل حاولت جهداً أن تحل إحدى المشاكل، ثم قرر الحل إلى دهنك أثناء الركض أو الاستحمام أو المشي؟ السبب هو أنك تحررت من سيطرة المص الأيسر وتحولت إلى حارس المص الأيمن - مدير شؤون الأفراد في إحدى الشركات الصناعية في بيتسبرج يكون في أفضل حالات توارد أفكاره عندما يكون في حالة تأمل.

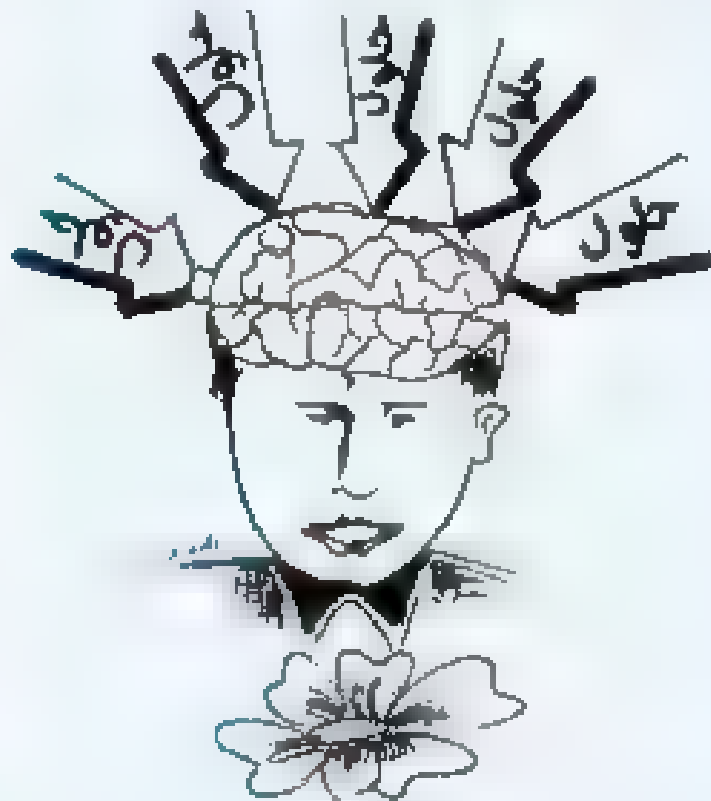
- نائب التخطيط الاستراتيجي في إحدى شركات

الانصالات في سان فرانسيسكو تحظر على بانه أفضل أفكاره أثناء الركض.

مدون تسويق يحب أن يزيل التفكير حتى الصباح (ينام على المفكرة) ويقول لنفسه إنها ستحظر على بانه أفكار جديدة عند استيقاظه في الصباح.

- رجل مبيعات سرد الطُرف والضحكات كي تحظر له أفكار جديدة.

- لا أحد من هؤلاء يدرك أنه يحول وطائف نصف المح، كلهم يعرفون ساطة (عن طريق التحرة والحظا) كمية حصول على النتائج التي يريدونها





# من اين تخصص على اشتهل الكرك ؟





## سجل الأفكار الإبداعية

للتسجيل الأفكار الجيدة أينما وحيثما تحضر، خذ دفترًا صغيرًا واكتب على الصفحة الأولى هذا السؤال

«كيف يمكنني...» (اكتب مشكلتك)، ضع الدفتر في حافظة مفودك أو في جيبك، دون التركيز على المشكلة، دع عقلك الباطن «يحتصص» المشكلة ويعطيك الحلول الممكنة كلما برزت لك أثناء اليوم اكتب كل فكرة مع وقت وصولك إليها، مع ذكر النشاط الذي كنت تمارسه في تلك اللحظة مع نهاية الأسبوع، سيكون لديك عدة أفكار قابلة للتطبيق، كما أنك ستعرف المزيد عن جدولك الإبداعي.

سجل الأفكار

«كيف يمكنني...» \*

---



---



---



---



---



---



---



---



## الحمد لله

سواء كان الناس يسمونه «الحاظر» أو «الإحساس» أو «الحاسة السادسة»، فإن آلاف المديرين قاموا بعقد صفقات تجارية استناداً إلى حدسهم استعرض شرط حياتك. هل حطر مالت يوماً ما أنك يحب أو لا يحب أن تفعل شيئاً ما؟ جميعاً يطوف هذا الحاظر ماله، ولكن الكثير ما يتجاهلونه أو لا يثقون به ويعتبرونه أمراً غير عقلاني أو عديم الفائدة

- رئيس سلسلة مطاعم صحفة، مركزها فانكوفر في كولومبيا البريطانية، أدهل مرؤوسيه عندما اتحد فراراً قيادياً بـ ٥٥ مطعم في منطقة محارن منهزمة بعد سنتين، كان هذا المطعم هو أعلى المطاعم إيراداً في هذه السلسلة، إضافة إلى أن المنطقة المجاورة انتعشت اقتصادياً

- رئيس مجلس إدارة شركة طيران استرالية صغيرة استدعى أمين الصندوق عدة مرات وأمره بإعطاء الأموال لشراء معدات بديلة وفي غضون أيام، احتاجت إحدى الطائرات بشكل مفاجئ إلى قطعة غيار مكلمة.

- مدير مصنع إحدى كبرى شركات بترامج الكميونر في الولايات المتحدة، كان يمحى عالمة وقته حلق مكسه بنجر

الأعمال الورقية ولكن، من حين لآخر، ودون سبب واضح، كان يقوم من خلف مكتبه ويذهب إلى إحدى نقاط خط الإنتاج ويلتقط أحد الأقراص الذي يبدو سليماً، ثم ينصح أنه تابع

المذكرون المدعون بولون اهتماماً أكثر إلى إحسانهم، بما هي ذلك ما يسمونه «النصوت الداخلي» وقد درس «ويسون أجور»، أستاذ مادة الإدارة، أوصاف مئات المديرين من الإدارة العليا ووجد أن نسبة غير متكافئة منهم يستخدمون الحواس كمصدر مهم في عملية اتخاذ قراراتهم، ويبدأ عالية المديرين بأسباب كافة ما يتوفر من المعلومات والبيانات ذات العلاقة، ولكن إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية، فإنهم يعتمدون على الحواس للوصول إلى نتيجة.







لإعطاء مسار خاص لكل شعاع يبرر بعد التوصل إلى هذه الفكرة  
«جدسية» الجديدة، واصل «هويج» إنكار أول كمبيوتر صوني  
عامل.

### أنفل انتهر فيه ثلاثة

ابتكر «سيجمويد فرويد» أسلوباً مبتكراً لاختبار حدسه  
حول أي مشكلة كان يقدف العملة في الهواء ثم يلتقطها. فإذا  
أشار وجه العملة إلى الإيجاب، وكان هو يولي الحصول على  
أفضل اثنين من ثلاثة، فإن رد فعل حدسه يكون قد انكشف،  
ويعلم فرويد أنه لم يكن مرتاحاً للمقار





## تمرين : ما مدى صدق حديثك ؟

أجب عن الأسئلة العشرة التالية بالتعبير عن موافقتك أو عدم موافقتك على كل جملة (صع د ثره على الجواب الصحيح)

- ١- أما أؤمن بالحكمة السادسة. لا نعم
- ٢- أحياناً كنت أشعر تعاماً بما سيحدث قبل وقوعه. لا نعم
- ٣- أما أثق بحديثي عندما أقابل شخصاً ما لأول مرة. لا نعم
- ٤- عادة ما تأتيني لمحات من البصيرة حول موضوع مهم. لا نعم
- ٥- الكثير من أفضل قراراتي اتخذتها حسب حدسي. لا نعم
- ٦- أشعر عادة بالمشكلة قبل أن يخبرني عنها أحد. لا نعم
- ٧- أحياناً كنت أؤدي عملي جيداً لاسي أشعر بأنني محظوظ. لا نعم

- ٨ - لقد مررت بما يسميه الآخرون بشجرة القوة بحارقة للطبيعة.  
 نعم لا
- ٩ - أحياناً أستطيع أن أحلم بالإجابة على مشكلة ما.  
 نعم لا
- ١٠ - إذا كنت جميع المعلومات تؤيد رأياً ما، وكان حدسي يقودني بقوة إلى قرار معاكف، فإني أتبع حدسي  
 نعم لا

حسب نتائج «نعم» أو أكثر تعني اعتماداً كبيراً على حدسك.

حسب نتائج «لا» أو أكثر تعني اعتماداً أقل على حدسك





## اساليب زيادة لحسن القضي

حرف من اسلوب محقق

إذا كنت دهاً إلى اجتماع عمل مع أشخاص لم تقابلهم من قبل، خض كيف سيكون شكلهم؟ ماذا سيقولون؟ وكيف سيعالجون أمور العمل الذي يحفظون لإجرائه؟

إذا كنت تبحث عن موقف لسيارتك، توقع أين سيكون أول موقف فارغ؟

تخيل نفسك تؤدي اربح قبل حدوثه حقيقة

سيؤدي هد إلى أن تشح ذك استعدادا للتفيد الحقيقي للواحد، كما أنك ستكون قادراً على المفارقة بين اتفد المعلي والتفيل التخيلي.

روحك متحرك رعبك سي تتعلمها هاء

انتبه إلى إحساساتك الداخلية التي تنابك وراقبها باستمرار، من المحتمل أن تترك التعيرات التي تشير إلى تحيل أمر من العقل الباطن.

احفظ بحمل الأفكار

اكتب لمحات حدسك واحتفظ بسجل لقرارك التي

اتحدثني استبدأ إلى هذا الحدس. عندما تراجع هذه المتكثرة يوماً  
ما، سوف تستطيع تقييم دقة حدسك.

تقسم الحدس أو تترجم المعتقدات العقلانية

عالباً ما تحدث لمحات الحدس عندما تقوم بإسكات  
صوت عقلك الواعي، ثم تركز أفكارك (على شيء واحد)،  
وتتلقى الأفكار الإبداعية الساعية من عقلك لياظر

المصدر - عربي

عندما تواجهك مشكلة مع شخص أو موقف ما، اصنع  
صورة ذهنية تمثل المشكلة رمزياً (على سبيل المثال، تحليل  
المسرحية صراعاتها مع إدارة المستشفى وكأنها ادون كيشوت،  
نصارح طواحين الهواء) راقب أية أفكار جديدة إبداعية نظراً على  
ذلك نتيجة لمطالعة الموقف بأسلوب مبتكر

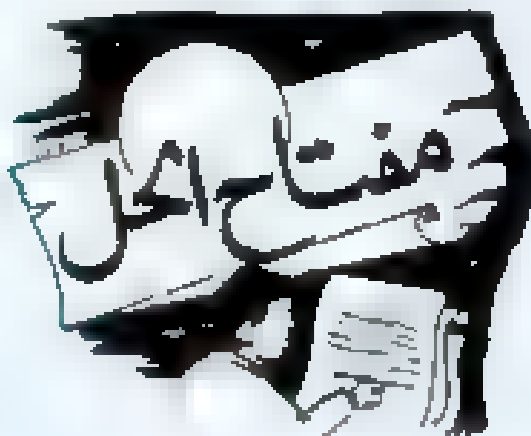




## تمرين: التصورات الابداعية

هذا التمرين يتطلب شخصين على الأقل؛ أحدهما يتولى الإرشاد أثناء العملية، وشخص آخر أو أكثر للمشاركة الخطوة الأولى: يبدأ المشاركون باختيار مشكلة أو قضية محددة يودون معرفة المريد من الاحتمالات أو أفكار الحدس بشأنها

الخطوة الثانية، يقرأ المرشد النص (على الصفحة التالية) ببطء الخطوة الثالثة: يكتب الكلمة «مفتاح الحل» التي وصفتها على ورقة بيضاء يكتب فوراً كل ما يحول يحاطرك من أفكار اربط هذه الكلمة بالمشكلة أو الموقف، استخدم الربط الحر واكتب دون انقطاع لمدة خمس دقائق على الأقل.





## النص الإرشادي

اتخذ وضعاً مريحاً، جالساً أو مضطجعاً اغمض عينك  
وركز انتباهك على نفسك حد بعضاً عميقاً (وقفه) أخرج هذا  
النفس بكامله (كرر الشيق والرهير عدة مرات) مع كل رهرة،  
فكر في كلمة «استرح» ابدأ في التحلص من أي نوم جسدي  
تشعر به، وتحيل تدفق الاسترخاء إلى جسدك، ابدأ من قمة رأسك  
حتى أطراف أصابع قدميك (وقفه لعدة ثوان).

استرح بعمق وراحة تماماً ولأن، عندما تعد من ١  
إلى ١٠، تحيل نفسك داخل مصعد مصعد من نوع خاص جداً.  
تعمق مع كل رقم أذكره (عدّ سطر) ١٠ - ٩ - ٨ - ٧ - ٦ - ٥ -  
٤ - ٣ - ٢ - ١ عندما تخرج من المصعد، سوف تدخل إلى غرفة  
خاصة جداً إنها «غرفة استرخائك»، إنها مريحة كما تحب .  
الأثاث، الألوان وروى الحائط، الأجهزة التي تحب أن يجدها.  
سوف تشعر فوراً بالامان وأنت في منزلك. (وقفه لعدة ثوان).

بعد قليل سوف تسمع طرفاً على الباب يهك إلى وصول  
«مستشارك الإبداعي» هذا المستشار قد يكون شخصاً تعرفه  
واحترته كي يساعدك أو قد يحتره عقلك الباطن، وسوف تتفاجأ  
عندما يظهر هذا الشخص. على أية حال، مستشارك هو مجرد رمز  
لقدرته الإبداع لديك (وقفه) الآن تسمع الطرق وتذهب لفتح



الاب لمستشارك العظيم (وقفه) افصح الباب (وقفه)

ادخل مستشارك إلى العرفة وشرح له الموقف أو المشكلة بالتفاصيل الكاملة (وقفه) اسأل مستشارك عن نصحه أو خدمه. (وقفه). انتبه عندما ينكمس المستشار معك، تقلل أية أفكار أو مشاعر مصدره راقب أية أحداث. (وقفه) اطلب من مستشارك كلمة واحدة بك عدك على حل المشكلة أبصرت باهتمام. (وقفه) إذا لم تسمع شيئاً، فم نصحه ذلك، واعتبر أول كلمة تحظر بالث هي «مفتاح الحل» لا يقلق إذا لم يكن هناك ارتباط واضح بين هذه الكلمة والمشكلة اقبل أي كلمة تحظر بك باعتد أن لها قيمة حفية (وقفه)

والآن، اشكر مستشارك وودعه انظر حولك للمرة الأخيرة (وقفه) فكر في الكلمة «مفتاح الحل» التي أعطيت لك أثناء معادرة العرفة، ثم اتجه للمصعد عند ذلك عد من إلى ١، شعر وكأنت عائد إلى الزمان والمكان الحاليين (عد ببطء) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧-٨ ٩ ١٠ ١١ افصح عيبك و نطق بالكلمة «مفتاح الحل».





## مراحل الإبداع

### المرحلة الأولى: الإعداد

حدد الأعمال الأساسية اجمع الأبحاث والمعلومات عن  
خلفية الموضوع والبيانات المحددة ومختلف الآراء. تسمى هذه  
المرحلة عادةً «التحضير أو أداء الواجب المنزلي».

هي مرحلة الإعداد، تقوم بدراسة المعلومات ذات العلاقة  
اسأل نفسك أسئلة مثل هل جمعتُ القدر الذي أحتهجه من  
الحقائق والآراء حول الموقف؟ هل درست الاحتمالات التي  
تحتاج المشكلة لإعادة تحديدها؟

### المرحلة الثانية: الاندماج مع المسألة

هنا، تستوعبك المشكلة أو الموقف بالكامل

الاندماج هو المرحلة التي تعمس فيها تماماً في مشكلة  
عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والروايات والآراء والحقائق  
التي تمت بجمعها وهذا هو وقت معالجة مختلف مجموعات  
الأفكار والحامر. دع ذهنك يتحرر وفتح تفكيرك ليستوعب كل  
ما له علاقة، حتى لو كانت بسيطة، بالمشكلة. اسمع للعناصر غير  
العادية وغير المترابطة بالجمع داخل تفكيرك

### المرحلة الثانية: اختصار المتشكلة

حدد فترة راحة يتم أثناءها تحويل العملية بكاملها إلى العقل الباطن.

بعد أن قدم العقل الواعي بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة إلى أقصى حد، حان الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن وتركها تختمر هناك هذا هو وقت تأجيل التفكير في المشكلة «الوم عليها»، أو التمشي، أو التوقف لتناول العشاء، أو الاشتغال بموضوع مختلف تماماً

في مرحلة الاختصار، يدرس لعقل الباطن المشكلة ويبحث عن الحل، بينما يراقب العقل الواعي العملية عن كثب يجب أن تؤمن بأن عقلك الباطن هو أرض بالغة الخصوبة لاحتضان عملية الإبداع؛ فلا يوجد لديه عناصر حكيمية أو رقابية، والأفكار تكون حرة في إعادة الجمع بطرق فريدة وجديدة

### المرحلة الثالثة: الوصول إلى نص

وحداتها منمنع بتوارد الأفكار والاحتمالات والإحداث، لقد توصلت إلى الفكرة العظيمة.

مع بعض الحفظ، تؤدي مرحلة الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول إلى لحل وظهور الإحانة فجأة (صورة، فكرة، حدس) وتظهر إلى عقلك الواعي، وتأتي إليك (من حيث لا تعلم).

### المرحلة الخامسة: تقييم

احتر أفكارك باستخدام قائمة مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية

مرحلة التقييم هي وقت الحصول على المعلومات الاسترجاعية وخبير المرحليات وتطوير المشروع لأولي وتعديل وتطوير أفكارك الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها

### اسأل نفسك الأسئلة التالية

-هل وصفت قائمة الحظرات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ؟

هل احترت المعايير الصحيحة لتقييم فعالية هذه الفكرة؟

هل وصفت قائمة بمصادر الدعم المحتملة؟

### المرحلة السادسة: التطبيق

صم فكرتك موضع التنفيذ اعلم أنك قد واجهت وحللت المشكلة باستخدام طاقة إبداعك.

المرحلة النهائية هي ترجمة إبداعك إلى واقع اشكاري هي المرحلة النهائية نلت هي المرحلة التي تجعل فكرتك الإبداعية أكثر من مجرد خاطر عابر.

التطبيق يعني أن فكرتك أصبحت ملموسة ومعيدة وقيمة وذات معنى.

### طريقة اخرى لمعالجة الفكرة

كبد فكرة يداعبة نمر سلالات مراض محددة

- ١- الفكرة غير صالحة.
- ٢- قد تكون صالحة ولكنها تاهظة التكاليف.
- ٣- كنت أعلم أنها فكرة رائعة منذ البداية

د ح عبد الباقى



## التشكير المجازي

يسعى العديد من المفكرين المدعين إلى استخدام التعبيرات المجازية والمشيبهات في كلامهم اليومي وفي أساط تشكيرهم بنحة لدلت، نكون تصوراتهم للموقف أكثر بهجة واينكارًا.

والتعبيرات المجازية هي أدوات يستخدمها المدعون مد قديم الزمن كتب أرسطو قائلًا أعظم شيء في الوجود أن يكون متمكّن من تعبير المجازي لقد اعتبر أرسطو القدرة على التعبير المجازي علامة على العقريّة. (وهذا يتضمن تعبير الروابط بين الأشياء والظروف المشايئة).

القواعد والإجراءات والتقاليد تعطي النظام والأمان، وتوجد لها بحش الأمور المجهولة أو العريّة أو المحتلمة، وأحد أساليب توسعة قدرات على الحل الإبداعى للمشاكل هو تجاوز التقاليد واكتساب البصيرة من خلال المقارنة

سيرة كفة اسعيرات لبحرية



## تمرين: كتابة التعبير المجازية

١- سجل أكرم قدر ممكن من الإجابات على هذا السؤال:

«كيف تشبه جل تجليد العائم بالشكره لجيده؟»

أمثلة: لانت تستغرق وقتاً طويلاً للوصول إليه.

لأن القسم الأكرم منه يكون غير طاهر

ماذا أيضاً:

.....

.....

.....

٢- كرر نفس الشيء مع السؤال التالي

«كيف تشبه وظيفتك أو عملك الحالي بقيادة السيارة على

الطريق السريع؟»

أمثلة: أصبح أسهل عند اتباع التعليمات.

إذا مارستها بعد الظهر يصعب عليك أن تظل مستيقظاً

ماذا أيضاً:

.....

قارن إجاباتك بإجابات المؤلفة على صفحة (١٦).

### استخدام التشبيهات

في مجالات العلوم أو النقية أو الأعمال أو حل المشاكل بصفة عامة، كثيراً ما يكون التفكير هو منتج الاختراعات أو النظريات الجديدة أما التشبيهات فإنها تفلل التفكير المجاري إلى المرحلة التالية عن طريق عمل مقارنة بين حادث / مادة وشيء آخر له عناصر مشابهة

مثال الحياة تشبه حبة لجريب مروت من حيث إنها (أو لأنها) ما أن تبدأ في الاستمتاع بها حتى نضع عصيرها في عيبك فتؤذيك.

الحياة تشبه قشرة فولة بوليسنة عامضة جيدة من حيث إنها (أو لأنها) كلما تعمقت فيها زاد تساؤلك حول نهايتها.

أثناء ابتكار التشبيهات و استخدام التفكير المجاري، اطلو العنان لخيالك وروح المكافأة لديك

تحريره، لقد كان دورك





## تمرین: لفظ حار دور

ممنوع نامہ پر

الحياة مثل . . . من حيث إنها (أو لأنها) . . .

.....

.....

الحياة مثل . . . من حيث إنها (أو لأنها) . . .

.....

.....

الحياة مثل . . . من حيث إنها (أو لأنها) . . .

.....

.....

الحياة مثل . . . من حيث إنها (أو لأنها) . . .

.....

.....





## تشبيبات حل المشكل

هناك مثل تقليدي عن استخدام التشبيهات في حل المشاكل، وهو عن مفاول يعمل مع وراة الدفع قدم تطوير صاروخ لا بد وأن يتم تركيبه بإحكام شديد في المصبة لدرجة أنه لا يمكن إدخاله في المصبة باستخدام الدفع. وباستخدام التشبيه المتعلق بالحصان الذي رفض أن يتم دفعه إلى مربطه، كان الحل هو أن تفود لحصان ليدخل المربط. كان الحل بالنسبة للصاروخ هو سحب الصاروخ ليدخل باستخدام سلك

دعونا ننظر إلى مراحل العملية:

الخطوة الأولى: حدد المشكلة (ما الموقف؟)

لا بد وأن يتم تركيب الصاروخ بإحكام شديد في المصبة لدرجة أنه لا يمكن إدخاله في المصبة باستخدام الدفع. كيف سيتم إدخاله؟

الخطوة الثانية: وضع التشبيهات (هل هناك موقف آخر يشبه هذا الموقف؟)

ادكر أكبر قدر ممكن من الاحتمالات، ثم اختر واحدة لتعمل بها

يجب أن تكون قائمتك كالتالي:

- محاولة إدخال الحصان إلى العرط.
- محاولة إرجاع معجون الأسنان إلى الأنبوب
- محاولة إرجاع أي مادة إلى العلاف المصروع من الهواء
- محاولة إدخال سيارة إلى موقف أصغر منها بكثير

الخطوة الثالثة: حل التشبيه

لإدخال الحصان الذي لا تستطيع دفعه، يجب عليك أن تقوده إلى الداخل.

الخطوة الرابعة: نقل الحل إلى المشكلة

اسحب الصاروخ إلى داخل المصاصة باستخدام سدك



## تمرين: حل المشاكس باستخدام التسميات



افترض أنك مدير مركز سوق كبير، في الفترة الأخيرة  
ترايدت خسائر المركز بسبب نزاهة سرقات العملاء، كيف ستقلل  
من سرقات العملاء؟

الخطوة الأولى: حدد المشكلة (ما الموقف؟)

.....  
.....

الخطوة الثانية: وضع التسميات (هل هناك موقف آخر يشبه  
هذا الموقف؟)

.....  
.....  
.....

اختر أفضل تشبيه لتعمل به.

الخطوة الثالثة: حل التشبيه

.....

.....

## الخطوة الرابعة: نقل الحل إلى المشكلة

أحد الحلول الممكنة لهذه المشكلة مذكور في الصفحة

التالية



## لحل الذي اختارته المولدة باستخدام التشبيهات



الخطوة الأولى: حدد المشكلة

كيف نمنع العملاء من سرقة المتجر؟

الخطوة الثانية: وضع تشبيهات

إن محاولة مع الناس من سرقة المتجر مثـ

- ١- محاولة مع القط من الأكل من علبة نوب مفتوحة.
- ٢- محاولة مع لأطفال سرقة الكعك من علبة الكعك
- ٣- محاولة مع الناس من السرقة بأسلوب قطع الطريق

الخطوة الثالثة: حل التشبيه

حسب التشبيه المختار، نجد أمامنا عدة حلول بديلة

محتمة

- ١- كيف نمنع القط من الأكل من علبة نوب مفتوحة؟
- وضع غطاء على العلبة.
- وضع كلب في نفس الغرفة.
- وضع التونا في الثلاجة.

٢ كيف تمنع الأطفال من سرقة الكعك من علبة الكعك  
- خبئ العلبة.

- ضع قفلاً على العلبة.

- أعطهم الكعك بنفسك.

٣- كيف تمنع العملاء من السرقة بأسلوب قطع الطريق؟

- ضع حواجز على الشارع.

- قم بزيادة عدد دوريات الشرطة وأصدر العديد من المحادثات.

- قم بزيادة الوعي من خلال نظام التعليم.

الخطوة الرابعة، نقل الحل إلى المشكلة.

فيما يلي بعض الحلول المستنبطة من مخدع التشبهات:

كيف تمنع العملاء من سرقة المنجر؟

- ألصق على البضائع بطاقات الكترونية كاشفة للسرقة، بحيث لا يستطيع إزالتها إلا موظف المبيعات
- قم بتغطية البضائع باللاستيك الشفاف
- صمّم العملاء داخل غرفة مشاهدة خاصة
- ضع جميع البضائع، عدا بعض البضائع، في المحرور
- قم بإهداء البضائع (كمكافأة على الإصاك بأحد لصوص المتاجر).

• ضع آلات تصوير فيديو دائمة.

- قدم لصوص المتاجر للمحاكمة
- عامل عملية سرقة المتاجر كمرض.
- قدم لمساعدة الجماعة وقدم محاضرات يلقيها لصوص متاجر سابقين
- قدم وصفاً نسبياً للصوص المتاجر إلى جميع موظفي المتاجر.
- حول المتجر لبيع بطريق الكاناالوح.
- انتقل المتجر إلى منطقة أخرى





## ردود المؤلفات حول كتابة التعبيرات المخازنية



١- كيف مثله جل الحليد العائم بالمكرة الجيدة؟

- يظفرو وينحرك

- زلق

- يسمو ويثث في القاع.

- سوف تعرفه حينما تراه.

- له حضور طاغ.

- يتلقاه الناس ببرود.

- لا يظهر عليه الجهد المبذول فيه.

٩/ مه غير ظاهر، ولتقدير حجمه يجب أن تظفر تحت

السطح.

- أحياناً يذوب ويتهي.

- بالإمكان نقله إلى مكان آخر.

- يصعب الاقتراب منه.

- إنه أعجوبة من أعاجيب الطبيعة.

- إذا مسحت الظروف المناسبة، بالإمكان صمغ العديد منه

- ٢ كيف تشبه وطيفك بقيادة السيارة على الطريق السريع؟
- من الصعب أن تعمل ذلك دون أن تظل عيك مفتوحة.
- يجب أن تتعاون مع الآخرين.
- العصي يخالفون القواعد.
- قد تكون مزعجة وخطيرة أحياناً
- تسبب لك الإرباك إلى أن تعتاد ممراتها
- قد ينام العصي وتقوم أنت بأداء العمل.
- أنت تتحكم بالأداء، قد تتوقف أو تبطئ أو تسارع
- صعة ومثيرة أحياناً، ورتيبة جداً في أحيان أخرى.
- إشارات الطريق تساعدك على البقاء في المسار الصحيح.





## تمرين: التشبيهات الشخصية

للعمل بالتشبيهات الشخصية، يجب أن تتكرر الأسلوب المبدع لوضع نفسك في الموقف، ثم تفحص الشخص أو الشيء إلى درجة أنك تتخيل كيف يكون شعورك بأنك هذا شخص أو شيء في هذا التمرين، لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة - بل حدسك الشخصي.

على سبيل المثال، في حالة مشكلة سرقة المتجر، قد ترغب في تفحص شخصية لص لمساجر، في هذه الحالة ابدأ بسؤال نفسك بعض الأسئلة، ثم أجب عليها كما لو كنت أنت اللص.

١- باعتباري لص متاجر، ما الأفكار التي أتتني عند دخول المتجر؟ ماذا أرى أو أسمع أو ألمس أو أتذوق أو أشم في موقف سرقة المتجر؟

ابدأ بالكلمات التالية «باعتباري لص مساجر، داعي هو» ثم واصل الكتابة باستخدام صيغة المتكلم. دع تفكيرك المبدع يسيطر على الموقف.

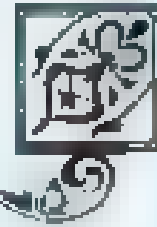
.....

٢- ما افعالناك لحفّة سرقة شيء ما؟

٣- ما أصواع الموصاء أو الأصواء أو الأصوات التي قد ترد عليك؟

٤- ماذا يمكن أن يحدث لجعلك تعبر رأيك وتوقف عن سرقة الأشياء؟





## مراجعة التشبيهات الشخصية

راجع الإجابات التي كتبها وبحث عن الحدس الذي قد يقودك إلى الحل المحتمل.

استخدم حيلك بهذا الأسلوب المدع، بإمكانك أيضاً أن تخلص الأشياء. «أنت السلعة» هو الدور، والتعبير على لعب هذا دور مفيد جداً في تطوير السع الجديدة. تظاهر بمشركون بأنهم سلعة جديدة ويتكلمون عن كيفية شعورهم أو تصرفهم أو فهمهم للعالم عندما أصبحوا هذه السلعة.

أثناء الجلسة الإبداعية لحل المشاكل، انقسم مديرو قسم «بوليمر تكنولوجي» في شركة «بوش أند لامب» إلى فريقين تظاهر أحدهم بأنه يؤذي عين، ولعب الآخر دور العدسة اللاصقة الصلبة المنفذة للغاز التي تنتجها شركة «بوش أند لامب»، طلب لاعب مؤذي العين بالراح، تطير العدسة اللاصقة الصلبة عبر الحساسية بالنسبة للعين. كانت النتيجة هي جهد أبحاث جديد من قسم «بوليمر» لإصاغة مادة مطية متطورة إلى العدسة اللاصقة.

اكتب، على الأقل، خمسة مواقف حالية حضرت حديثك باستخدام التشبيه الفردي أو لعب دور «أنت السلعة».

|     |       |
|-----|-------|
| ۱   | ..... |
| ۲   | ..... |
| ۳   | ..... |
| ۴   | ..... |
| ۵   | ..... |
| ۶   | ..... |
| ۷   | ..... |
| ۸   | ..... |
| ۹   | ..... |
| ۱۰  | ..... |
| ۱۱  | ..... |
| ۱۲  | ..... |
| ۱۳  | ..... |
| ۱۴  | ..... |
| ۱۵  | ..... |
| ۱۶  | ..... |
| ۱۷  | ..... |
| ۱۸  | ..... |
| ۱۹  | ..... |
| ۲۰  | ..... |
| ۲۱  | ..... |
| ۲۲  | ..... |
| ۲۳  | ..... |
| ۲۴  | ..... |
| ۲۵  | ..... |
| ۲۶  | ..... |
| ۲۷  | ..... |
| ۲۸  | ..... |
| ۲۹  | ..... |
| ۳۰  | ..... |
| ۳۱  | ..... |
| ۳۲  | ..... |
| ۳۳  | ..... |
| ۳۴  | ..... |
| ۳۵  | ..... |
| ۳۶  | ..... |
| ۳۷  | ..... |
| ۳۸  | ..... |
| ۳۹  | ..... |
| ۴۰  | ..... |
| ۴۱  | ..... |
| ۴۲  | ..... |
| ۴۳  | ..... |
| ۴۴  | ..... |
| ۴۵  | ..... |
| ۴۶  | ..... |
| ۴۷  | ..... |
| ۴۸  | ..... |
| ۴۹  | ..... |
| ۵۰  | ..... |
| ۵۱  | ..... |
| ۵۲  | ..... |
| ۵۳  | ..... |
| ۵۴  | ..... |
| ۵۵  | ..... |
| ۵۶  | ..... |
| ۵۷  | ..... |
| ۵۸  | ..... |
| ۵۹  | ..... |
| ۶۰  | ..... |
| ۶۱  | ..... |
| ۶۲  | ..... |
| ۶۳  | ..... |
| ۶۴  | ..... |
| ۶۵  | ..... |
| ۶۶  | ..... |
| ۶۷  | ..... |
| ۶۸  | ..... |
| ۶۹  | ..... |
| ۷۰  | ..... |
| ۷۱  | ..... |
| ۷۲  | ..... |
| ۷۳  | ..... |
| ۷۴  | ..... |
| ۷۵  | ..... |
| ۷۶  | ..... |
| ۷۷  | ..... |
| ۷۸  | ..... |
| ۷۹  | ..... |
| ۸۰  | ..... |
| ۸۱  | ..... |
| ۸۲  | ..... |
| ۸۳  | ..... |
| ۸۴  | ..... |
| ۸۵  | ..... |
| ۸۶  | ..... |
| ۸۷  | ..... |
| ۸۸  | ..... |
| ۸۹  | ..... |
| ۹۰  | ..... |
| ۹۱  | ..... |
| ۹۲  | ..... |
| ۹۳  | ..... |
| ۹۴  | ..... |
| ۹۵  | ..... |
| ۹۶  | ..... |
| ۹۷  | ..... |
| ۹۸  | ..... |
| ۹۹  | ..... |
| ۱۰۰ | ..... |





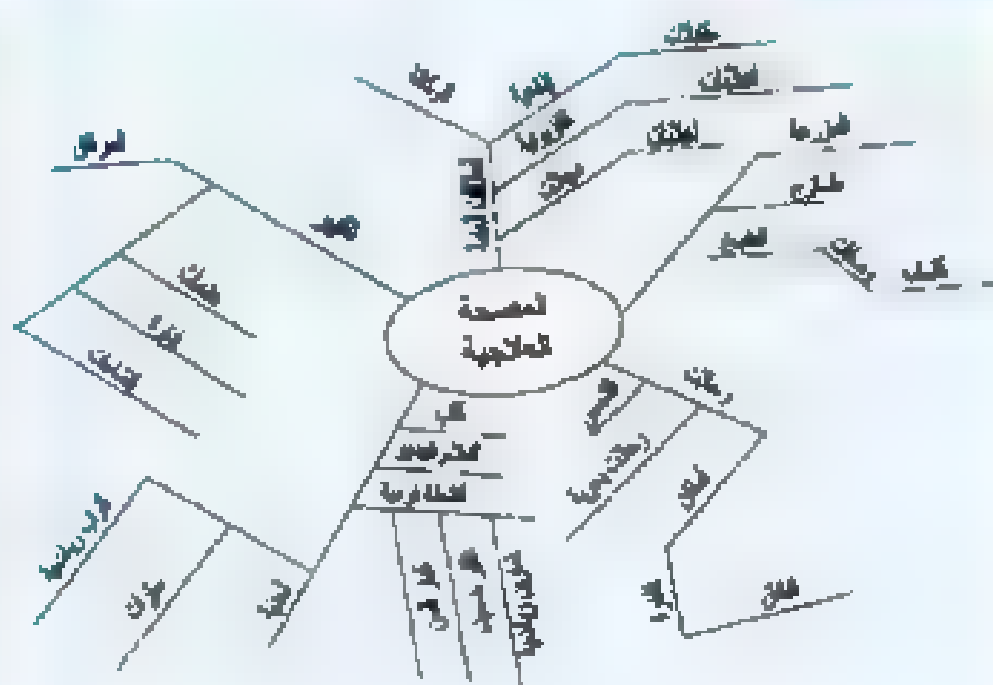
## التفكير البصري

يؤدي استخدام المساعدات البصرية بمحتف أشكائها إلى زيادة الإبداع حاول إلصاق بعض الصور أو الملاحظات أو الرسوم ذات العلاقة على أحد الحوائط التي يراها الجميع سوف تساعد الناتج هناك على احتضان الأفكار وانتكاد الحلول.

أحد الأشكال المهمة للتفكير البصري يدعى «خارطة ذهني» إنه شكل بسيط حد موضوعاً وكتب اسمه أو ارسمه في وسط ورقة، صغ دائرة حول الموضوع، ثم ارسم خطوطاً على شكل أشعة، كل خط يمثل فكرة تحطر على ذلك اكتب كل فكرة على الخط الذي يمثلها إذا كانت إحدى الأفكار تتضمن فكرة أخرى، رسم فرعاً من هذا الخط وكتب الفكرة الفرعية عليه.

على سبيل المثال، إذا كنت تملك مصححاً علاجياً، وكتب تحت عن طرق تطوير عملك، سوف تظهر «خارطة ذهني» على الشكل التالي:





بمجرد أن تدع دهنك يتحول عوْق «حارطة الدهس»، يصبح بإمكانك استخدام هذا الأسلوب إما لتحقيق أهداف العمل أو أهدافك الشخصية. يُعَدُّ من مديري الشركات يستخدمون «حارطة الدهس» لإعداد محادثات غير رسمية في حالة عدم وجود وقت للإعداد لها. وقد استخدم أحد المديرين «حارطة الدهس» لاتحاد فرار متعلق بنكوس وأعراض عريق مشروع، وتستخدم المؤلفة باعتبارها مستشارة أعمال «حارطة لدهس» لتخطيط أهداف العمل السنوية، وتعلق الحارطة في مكان يمكنها من الاطلاع عليها يومياً.

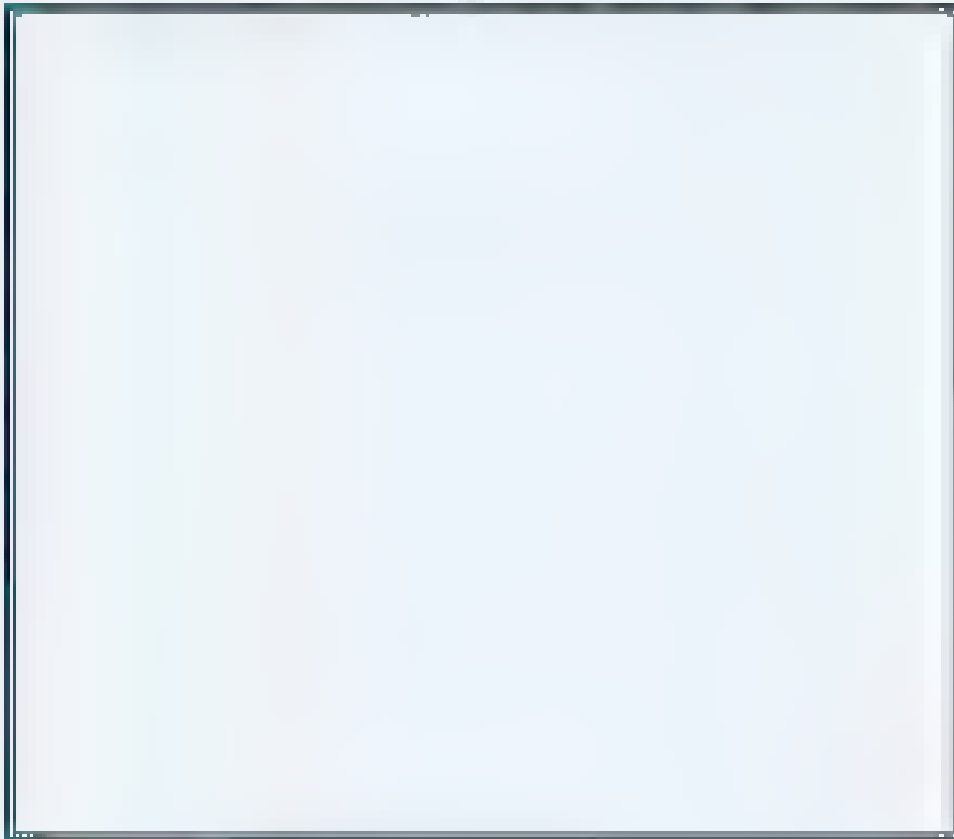






## تمرين: ارسم « حارطة ذهب »

استخدم المساحة التالية كي تحرب رسم « حارطة ذهب »  
فكر في إحدى المشاكل المعقدة في حياتك، ثم ارسم « حارطة  
ذهب » في المساحة التالية (كس مبنكراً، استخدم الرسوم أو  
الصور الصغيرة، ارسم خطوطك بألوان مختلفة).



ارسم الحارطة ذهبك، ها

## الفصل الرابع الإبداع الجماعي



« نحن طرقة للحصول على أفكار جيدة هي أن  
يسير لديك العديد من الأفكار »

لينوس بولنج  
عالم حائز على جائزة نوبل





## الأمور الإدارية في مجال الإبداع



هل يكون الأشخاص أكثر إبداعاً عندما يعملون مستقلين، أم عندما يعملون ضمن مجموعات؟ كيف كانت تجربتك؟ بالطبع عادة ما يعتمد ذلك على الشخصيات المشاركة. ولكن كثيراً ما سمعنا عن الجهود الإبداعية الفاتحة لمجموعة دؤوب (العمل الجماعي الإبداعي بوكالة إعلانات عالمية هي مثال على ذلك) إذن لماذا يفشل العديد من الجهود الجماعية؟ وماذا يمكنك أن تفعل، باختيارك مديراً أو مشرفاً، من أجل زيادة إنتاج الإبداعي لمجموعات عملك؟





## بناء مناخ الإبداع

يجب أن يشعر المدير بالاحتياجات الإبداعية لموظفيه وأن يشكر الوسائل التي تشجع هذه الاحتياجات، مع الحفاظ على أهداف الشركة بتجميع هذه العناصر، يتوفر لدينا النجاح الشخصي إلى جانب نجاح الشركة صم علامة ✓ عند درجة كفاءة أدائك.

جيد غير جيد

١- التعرف على الموظفين كأفراد ومعرفة قدراتهم الإبداعية واحتياجاتهم.

☐ ☐

٢- توفير التدريب على أسس الإبداع للجميع.

☐ ☐

٣- إرشاد وتجميع الإبداع والتقدم الفرديين

☐ ☐

٤- الاعتراف بالمساهمات الإبداعية ومكافئها

☐ ☐

- ٥- التأكيد من ثقة الموظفين من أسي  
أتوقع وأرجع في تنفيذ الأفكار  
المدعومة من الجميع.
- ٦- تحمل المثل كمرحلة متوقعة من  
مراحل الإبداع وتشجيعهم على  
تحمل المخاطرة
- ٧- تقليل الإجهاد عن طريق التدهم  
والمعاطف وروح الدعابة
- ٨- شرح مهمة الشركة أو تصوراتها  
وكيف يجب أن تدعمها جميع  
الوظائف
- ٩- تصوير مواقف المشاكل على أنها  
فرص لتحدي المثل
- ١٠- طلب المساهمات الإبداعية من  
جميع الذين يشملهم القرار

شركة





## عن قتل الأفكار

لنسبة روح الإبداع في أي مجموعة، بحسب القصاء على  
ردود الأفعال التالية عند طرح أية فكرة جديدة

(١)

(٢)

- لقد جربنا هذا من قبل
- سوف تستغرق وقتاً طويلاً.
- التكلفة كبيرة.
- أنا مصمم تماماً.
- هذا ليس عملي.
- لا أعتقد أنها مهمة
- هذا ليس عملك.
- هؤلاء الناس غير مهمين
- ليست هذه طريقة العمل
- لا أحتاج للمزيد من المعلومات.
- هنا.
- لماذا لا نكتب هذا الكلام؟
- إنها جيدة بما فيه الكفاية.
- إنها مستحيلة.
- إذا لم تكن مكسورة لا تصلحها
- ربما في العام القادم.
- قد تكون على حق،
- شركتنا صغيرة جداً
- ولكن
- شركتنا كبيرة جداً
- إنها فكرة عسة.
- ليس لدينا وقت حالياً.
- عمالؤنا لا يقبلون بهذا
- هذا صعب من الجوانب







## عوامل تشجيع الأفكار

- | (٢)                       | (١)                         |
|---------------------------|-----------------------------|
| - هل فاتنا أي شيء؟        | - هل لديكم أسئلة؟           |
| - ما الذي قد يتأثر أيضاً؟ | - قبل اتخاذ القرار النهائي، |
| - ماذا يحدث لو            | - دعونا نراجع كافة          |
| - من لديه اقتراح آخر؟     | - الخيارات.                 |
| - لماذا نؤدي العمل بهذا   | - من أين يمكننا الحصول على  |
| - الشكل دائماً؟           | - المزيد من المعلومات؟      |
| - ألن يكون الأمر محتملاً  | - على ضوء المعلومات         |
| - إذا...                  | - الجديدة، لقد غيرت رأيي.   |
| - لا أعرف الكثير عن هذا   | - هل يمكنني أن أطرح         |
| - الموضوع؟ ماذا عنك       | - سؤالاً؟                   |
| - أت؟                     | - معذرة، فانا لا أفهم هذه   |
| - دعني أطلب منك بعض       | - النقطة.                   |
| - لأفكار حول...           | - هل هذا ما تعنيه؟          |
| - كم طريقة نستطيع أن      | - أود أن أحصل على           |
| - ماذا لديك من أفكار...   | - مساعدتك بشأن فكرة تدور    |
| - شكراً لك.               | - بيالي.                    |
|                           | - كيف يمكنني أن أطور...     |

أضعف المزيج من عندك:

■ ■ + ++ ■ ■ + + + + ■ ■ + + + + + + ■

© 2013 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved. Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Benjamin Cummings, 101 Philip Drive, Assinippi Park, New York, NY 10984-2135

[illegible]

— *Journal of the American Medical Association*, 1997

100





## ثمس طرق لزيادة اداع موظفك

- ١- أشرك جميع في بناء التعاون الإبداعى. اجمع موظفك وناقش معهم كيفية بناء بيئة عمل أكثر إبداعاً وأكثر تعاوناً
- ٢- اطلب من كل موظف أن يكتب خمس كلمات تصاف إلى قاموس الفريق وتساعد على تحويل الفريق إلى مجموعة أكثر ابتكاراً، ادمج كل القوائم، ثم اختر أفضل خمس كلمات
- ٣- اطلب من موظفك ابتكار احتمال يساعد على ترسيخ أهمية الإبداع والابتكار.
- ٤- اطلب من موظفك كتابة بيان الرؤية الإبداعية
- ٥- كل ستة أشهر، اطلب من بعض موظفك تقييم لبعض الآخر باتباع ثلاثة معايير بسيطة:
  - أريد منك أن تتوقف عن فعل.....
  - أريد منك مواصلة عمل.....
  - أريد منك أن تبدأ عمل.....
- ٦- أعلنى عن بدء مسابقة الأفكار المبررة. اطلب من موظفك تقديم بعض الأفكار المستعارة من مختلف المصادر

بإمكانيك إضافة وثائق الجوائز التالية:

- أفضل فكرة مستعارة من إدارة أخرى

أفضل فكرة مستعارة من أفراد عائلتك

أفضل فكرة مستعارة من أحد المندوبين

- أفضل فكرة مستعارة من عرض تلفزيوني أو فيلم

٧ شجع عملية الإبداع ببعض الديكورات المسرحية

كان كتب الحيات العنسي «راي برادبوري» يكتب قصصه في غرفة مليئة بكل شيء، ابتداء من لعب على شكل دبابصورات إلى مجسم للكرة الأرضية، ومن كيس مليء بالكرات البلاستيكية إلى نموذج مجسم لمحرك الفضاء. أنت أيضاً يمكن استخدام الديكورات المسرحية لمساعدة موظفيك على تكرار الأفكار وحفز روابط الإبداع.

٨- اعرف الوقت المناسب للتراجع (العودة لمط العمل

المعتاد) وطناً لما جاء في جريدة «وون ستريت»، التراجع الإبداعي هو أداة ممتازة يستخدمها المديرون والموظفون الذين يعدون الحروح عن مط العمل الاعتيادي هو ما يحتاجونه لحصر التفكير الإبداعي.



## أسلوب قياس الإيجابيات والامكانات والاعتراضات



بما أنك مدير يربح في زيادة إبداع موظفيه، أهم سؤال توجهه إلى نفسك هو: «كيف أتعامل مع الأفكار الجديدة؟» قد تكون مهارتك الإدارية مرتفعة، وهي لواقع قد تقع الجميع بأنك تريد فعلاً الاستفادة من مساهماتهم الإبداعية، ولكن ما لم تدعم أقولك بأنك، فإنك لن تصل إلى أي شيء.

### صد ما تُرفعه فكرة ما

من السهل أن يصدر عنك رد فعل إيجابي تجاه أي اقتراح أو أفكار توافق عليه، لكن كيف تعالج بعض المساهمات الحماسية التي تصدر عنها فكرة لا تحظى بموافقتك؟ هل سبق وأن قُبلت فكرة بقسوة لدرجة إشعار الموظف الذي قدمها (أو أي شخص آخر حصر العاقبة) بالإحباط التام؟ لا توجد أي طريقة لإحباط إبداع مجموعة موظفيك بأكملها أسرع من هذه الطريقة! ومن جهة أخرى، أنت لا تستطيع أن توافق على كل الأفكار الإبداعية لمحرد الحفاظ على شعور الآخرين.



## استخدام أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات



الأسلوب التالي، وهو «أسلوب قياس الإيجابيات  
والإمكانات والاعتراضات»، سوف يساعدك على تقديم  
معلومات استرجاعية مفيدة في الموقف التي تكون فيها متحفظاً  
على بعض الأفكار المقترحة.

### الإيجابيات

أول شيء تفعله هو وضع التعليقات الإيجابية حول النقاط  
التي تعجبك في الفكرة.

### رسائل

ها حدد التطبيقات أو الإصابات الممكنة للفكرة.

### الاعتراضات

أعرب عن عدم رضاك على الاقتراح بأسلوب صريح  
الذي يعرض الاعتراضات، هل يمكنك أن تساعدني على التعبد  
عليه؟ وهكذا تعبد توجيه الموقف نحو الشخص صاحب  
الفكرة، وتتيح له الرد على اعتراضاتك بتصميم مشروع نموذجي  
أو بناء مجسم أو ذكر المزيد من الأمثلة حول مواقف مشابهة كُتب

لها نجاح كما أن صاحب الاقتراح قد يقرر أن يعد النظر في فكرته أو يسحبها.

من الأفضل ألا يحكم على ابتكارات الأحرار بقسوة شديدة. لقد قال مدير مصرف عاصم للمخترع «توماس إديسون» أخرج هذه اللعبة من مكتبي وبالتالي، أحد «توماس إديسون» اخترعه - جهاز الأسطوانات (الحاكي) - إلى مكان آخر.







## تمرين: تحسين خدمات العملاء

أراد مدير قسم الملابس في مركز صحم للتسوق أن يحسن من خدمات العملاء، وطلب من موظفي المبيعات هي قسعه تقديم بعض الاقتراحات الإبداعية اقترح أحد الموظفين قائلاً: «أعتقد أننا يجب أن نحلي مساحة ونصنع فيها مقاعد مريحة وطاولة شاي وقهوة وبعض المجلات وكراسات ولعرض هو أن يستريح المرافقون أثناء قيام العميل بقياس الملابس ويمكننا تقديم القهوة والشاي.»

أبدى المدير بعض التحفظات على الاقتراح إذا أراد المدير استخدام أسلوب قياس الإيجابات والإمكانات والاعتراضات، ماذا تكون تعديلاته؟

الإيجابات (مثل: أعجبي اهتمامك براحة المرافقين ١)

١- ..... .

٢- ..... .

٣- ..... .

الإمكانات (مثال: «يمكننا وضع كراسي الصانع كي

يطلبه المرافقون أثناء الانتظار ١)

٤- ..... .

٢

٣

الاعتراضات (مثال «لا أعتقد أنه يمكنكم التفكير منطقة العرض لتوفير المساحة المطلوبة. في اعتقادك، كيف يمكن تدير هذه المساحة؟»)

١

٢

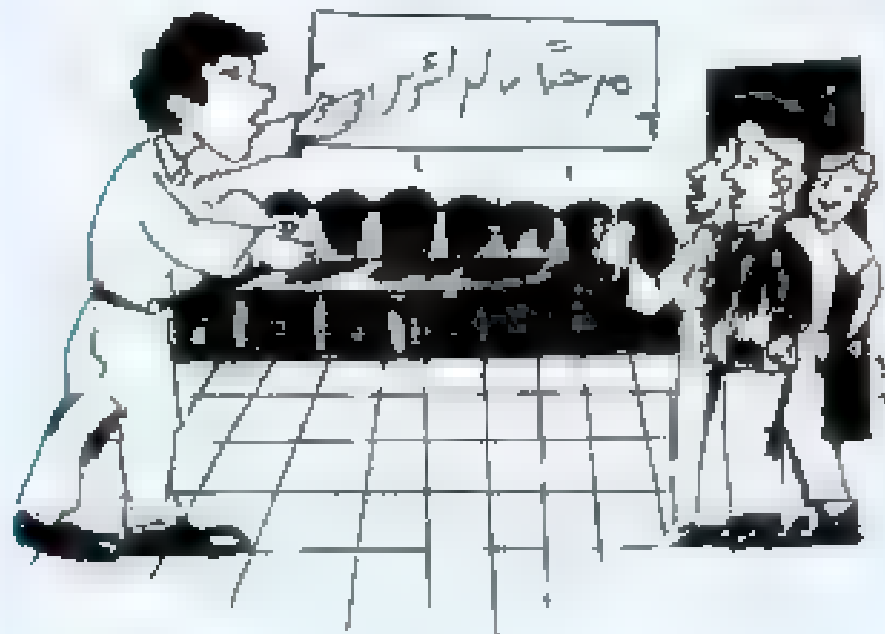
٣

٤

٥

٦

تذكر أنك يجب أن تقول «الذي اعتراض كيف يمكنك أن تتعلم عليه؟»





## تمرين : ملاحظات تكتبها لنفسك

في أي مواقف العمل تريد أن تتذكر استخدام أسلوب قياس الإيجابيات و الإمكانيات والاعتراضات؟

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....
- ٤- .....
- ٥- .....

ضع علامة على أحد المواقف السابقة، ثم اكتب نموذج لأسلوب الإيجابيات والإمكانيات والاعتراضات في الأسطر التالية:

| الإيجابيات | الإمكانيات | الاعتراضات |
|------------|------------|------------|
|            |            |            |
|            |            |            |
|            |            |            |
|            |            |            |

| الإيجابيات | الإمكانات | الاعتراضات |
|------------|-----------|------------|
|            |           |            |
|            |           |            |
|            |           |            |

٢٢ - قسم القضاة



## تمارين التمهيد الساهرة

مد عدة سموات، ثم وضع احتدار في الإبداع لطلاب مدرسة ثانوية. تم تقسيم الطلاب إلى مجموعتين متساويتين المجموعة الأولى استمتعت لمدة نصف ساعة قبل الاختبار سماع تسجيل لممثل فكاهي المجموعة الثانية قصت نصف الساعة قبل الاختبار في صمت كانت النتيجة أن أداء المجموعة الأولى في احتدار الإبداع كان أفضل من الثانية

إن السخرية واللهو يؤديان إلى تنمية الإبداع القسم التالي يحدد الإجراء المتبع في جلسات الأفكار الإبداعية المكثفة لكن قبل أن بدأ، لاحظوا أن المشاركة في أحد المشاطات الساهرة قبل جلسات الأفكار المكثفة يزيد من ناتج الإبداع فيما يلي خمسة تمارين تمهد لحضر التفكير الساهر

١- من التمهيد رسم ١ المرساة المصغرة

استناداً إلى مبدأ التعارض، سنعرض في هذا التمرين، نقل شيء عادي من مكان لأخر ابدأ بإعداد فائمة باللاقات المفصلة لديك، ابدأ باللاقات التالية:



التصريح



## تمرين التمهيد رقم ٢ : ما الذي تخصص عنه عند تمحيص

هذا التمرين يمزج خصائص مادتين مختلفتين معاً بأسلوب  
صاخر.

ابدأ باختيار مادتين لمزج خصائصهما. على سبيل المثال،  
عصفور ككاري والعوريل صم قائمة بالخصائص المتعلقة بكل  
مادة. (كما طالت القائمة، سهل عليك إكمال التمرين )

| العوريل             |  | عصفور الكاري |
|---------------------|--|--------------|
| صحم                 |  | صمير         |
| يعيش في العانة      |  | يطير         |
| يأكل المور          |  | لونه أصفر    |
| يصيح ويصرع على صدره |  | يعرد         |

مثال. ما الذي تحصل عليه عند نهج عصفور الكاري مع  
العوريل؟ لا أعلم ماد سبحدث، ولكن عندما يعني من الأفضل  
أن تستمع إليه.

## تمرين التمهيد رقم ٢ : كما كنت تقول دائماً...

شكل الأمثال أو المقولات السائدة مادة خصبة لابتكار  
الطرفة الساحرة للحياة. بدأ التمرين بتجميع قائمة من الأمثال ثم  
احتر أحدها وحرفه بطريقة سحرية عن طريق الإضافة أو الشطب  
أو تعديل الكلمات.

| المثال                               | المثال المحرف                                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| النقود لا تشتري الحب                 | - النقود لا تشتري الحب،<br>ولكنها تعتبر دفعة مقدمة جيدة<br>لشراؤه. |
| إذا لم تجع في البداية، حاول<br>ثابة. | - إذا لم تجع في البداية، صم<br>القوم على الآخرين.                  |
| الإنسان الطيب يموت صغيراً            | - الإنسان الطيب يموت صغيراً،<br>لذلك سيعيش مديراً بقره<br>طويلة.   |
| الجريمة لا تميد                      |                                                                    |



|  |                               |
|--|-------------------------------|
|  | اصححك تصحك الدنيا معك.        |
|  | وأبأن أفضل من رأي واحد.       |
|  | البعيد عن العين بعيد عن القلب |



## تمرين لتمهيد رقم ١: المبالغة لأحداث تأثير سحر

الذهاب بالتعبير إلى أقصى مداه يُحدث تأثيراً سحراً  
مثال: لقد كنت في غاية العصبية لدرجة أنني شاهدت  
أعصابي وهي تتمزق أمامي.  
«أنا أحب التحميصات كثيراً، وأما على استعداد لشراء أي  
شيء مخصص الأسبوع العاصي اشتريته بدلة جديدة وعلماً  
كهربائياً».

تدرب على هذه التعبيرات:

لقد كنت شديد  
كان ... شديداً  
أنا أحب/ أكره ... جداً لدرجة أنني ...

١٤٩

## تمرين التمهيدي رقم ٥ : ست تعلم انه سصبح يوماً سيث عندما

حول التفكير السدي إلى سراحة ساحرة بالصالعة في  
الوصح السى الذي سيحدث في العمل  
أمثلة أنت تعلم انه سصبح يوماً سيث عندما .

تري مرفقاً من مراسلي الصحف واقفين في انتظارك أمام  
سبارتث

. يتلف ممش الصحة جهار صبح القهوة .

. ينطلق فوق سبارتث دون توقف في الطريق العام .

يجري حلقك دنع الحرائد (لأنه أعطاك الجريدة الخطأ)

.....  
.....  
.....

استخدم خيالك وابكر نمازين التمهيدي الساحرة الخاصة  
بك ابكر تعديلات للرسوم المتحركة. اكتب رسائل ساحرة على  
بطاقات المعايدة اكتب أعدي ساحرة قم بأداء مشهد تعثلي في  
إدارتك كما لو كنت في برنامج تلفزيوني ساحر

## الأفكار المكثفة (العصف الذهني)



أفضل أسلوب معروف للإبداع هو أسلوب الأفكار المكثفة. ورغم أن هذا الأسلوب مستخدم بكثرة، إلا أنه مادراً ما يستخدم بالشكل الصحيح الذي يحقق أقصى فائدة فإذا كنت تستخدم هذا الأسلوب حديثاً، راجع القواعد التالية لتأكد من صحة أسلوبك

### الإعداد

قبل الاجتماع قدم للمشاركين عرضاً عاماً عما لموضوع الحاضرين لأسلوب الأفكار المكثفة بين المشكلة، معلومات عن خلفية الموضوع... الخ

رود كل مشارك بمجموعة قواعد الأفكار المكثفة.

### قواعد الأفكار المكثفة

الحجم الأمثل للمجموعة هو بين ٥ و ٢٠ مشارك مدياً، يجب أن يكون الجميع على دراية بالإجراء المتبع سيؤدي المرشد المجموعة، ويقوم المسجل بكتابة الأفكار المطروحة (تم الكتابة عادة على سورة عادية أو سورة ورقية كي يرى جميع المشاركين الأفكار ويراجعونها) كذلك يساعد مراقب الوقت في تحريك

المشاركين. يجب أن تساهم المجموعة بأكملها في عملية طرح الأفكار.

### الجزء الأول

قبل معالجة الموقف المعبر عن المشكلة، من الأفضل البدء بتمرين تمهيدي (مثل التمارين المشروحة في القسم السابق) من أجل إراحة أعصاب المجموعة واسترخائها. عندما يستعد الجميع لبدء العمل، بشرح المرشد المشكلة وبطلب الآراء

### يجب على المرشد

- أن يحافظ على جو العمل مريحاً وملياً وسلباً.
- تشجيع الجميع على المشاركة إما بالأفكار الجديدة أو المعدلة التي يطرحها الآخرون.
- التركيز مبدئياً على كمية الأفكار لا على نوعيتها بعض المجموعات تصعب لمسها مبدئياً كمياً (على سبيل المثال، ٧٥ أو ١٠٠ فكرة)، ثم تحاول تحقيقه خلال الوقت المحدد.
- أن يبحث المشاركون على التحدث بأي شيء يحول بخاطرهم، مهما كان جازماً أو غريباً
- منح الوقت المناسب (٢ إلى ٣ دقيقة) لمرحلة طرح الأفكار. إذا لاحظ أن المجموعة كانت متعطلة خلال هذه الفترة من الجلسة، يستخدم المرشد الدقائق الخمس الأخيرة ويقول «ما أكثر الأفكار التي طرأت على بالكم حمواً وعزاً» (تذكر

أنك قد تجد فكرة جيدة يمكنك تعديلها بحيث تناسب الواقع (١).  
 - انبه لتعليقات غير الساءة مثل «التكلفة باهظة» أو «لا  
 أعتقد أنها فكرة عملية» وغيرها. واحذر هذه التعليقات بالقول:  
 «لم يحسن وقت التقييم بعد» أثناء مرحلة طرح الأفكار، يجب  
 عدم السماح بإصدار الأحكام أو الانتقادات أو مهاجمة أية  
 فكرة مطروحة.

### استراحة

قبل بدء الجزء الثاني من جلسة الأفكار المكثفة، يجب  
 أن تشكر المجموعة على مساهمتها في مرحلة طرح الأفكار.  
 تقوم المجموعة بإنهاء الجزء الأول وأحد استراحة قبل مواصلة  
 الجزء الثاني (أحد الأساليب الفعالة هو استخدام مجموعتين  
 في مرحلة طرح الأفكار، ثم تبادل فوائدهم الأفكار المطروحة  
 لخرض التقييم).

### الجزء الثاني

تعاود المجموعة الاجتماع لتقييم النتائج، عند بدء الاجتماع  
 تأكد من أن كل فرد في المجموعة على دراية بمعايير التقييم على  
 سبيل المثال، إذا كانت الأسعار أو الموارد البشرية أو التوقيت لها  
 أهمية؛ يجب إبلاغ الجميع استعرض جميع الأفكار والمقترحات  
 من حيث قيمة محتواها، سواء كانت الأفكار جديدة أو معدلة.  
 حاول أن تحجب أية فكرة حاصلة إلى فكرة ذات أبعاد عملية

### المتابعة

بعض النظر عن نتائج الاجتماع، يجب توجيه الشكر إلى جميع أفراد المجموعة على مساهماتهم (من الأفضل توجيه رسالة قصيرة) إذا قررت الإدارة عدم تطبيق بعض الأفكار، ورود المجموعة بالمعلومات الاسترجاعية بأسلوب الإيجابيات والإصاغات والاعتراضات». وإذا وافقت الإدارة على إحدى أفكار الاجتماع، يجب توجيه التقدير الكامل إلى المجموعة بكاملها





## اسلوب كتابة الأفكار

بعض المجموعات خاصة التي تنعز من تقديم مساهمات شفهية، تستخدم أسلوباً آخر هو «كتابة الأفكار» كبديل عن أسلوب الأفكار المكتوبة. في هذا الأسلوب، يتم اتباع مجموعة قواعد مشابهة، ولكن بدلاً من التحدث بالأفكار، يقوم المشاركون بكتابة أفكارهم.

### المرشد

قبل الاجتماع قدم للمشاركين عرضاً عاماً للموضوع الحاصل لأسلوب كتابة الأفكار. بيان المشكلة، معلومات عن خلفية الموضوع... الخ

رود كل مشارك مجموعة قواعد كتابة الأفكار

### قواعد كتابة الأفكار

بالإمكان استخدام مجموعة بأي حجم، ثم يتم تقسيمها إلى مجموعات فرعية بين ٣ و ٦ مشاركين، ونجلس كل مجموعة حول مائدة صغيرة. رود كل فرد في المجموعة بورقة مقسمة إلى أربعة أعمدة. شرح المرشد لقواعد ويعلن عن مقدار الوقت المحدد للجلسة (عادة من ٢ حتى ٣ دقيقة)



## الجزء الأول

١- الجزء العلوي من ورقة المشارك يحتوي على شرح مختصر للموقف محل المشكلة.

٢- تصدر التعليمات للمشاركين كتابة أربع أفكار أو تعليقات، واحدة في كل عمود.

٣ بعد أن يكمل الجميع كتابه الأفكار الأربعة، يفتنون الأوراق على مصدرة، ويتم حط الأوراق، ثم يأخذ كل مشارك ورقة كتبها مشارك آخر.

٤ الآن كل مشارك لديه ورقة عليها أربع أفكار كتبها فرد آخر من أفراد المجموعة يكتب المشارك أربع أفكار أخرى، إما أفكار جديدة أو إضافات إلى الأفكار التي على الورقة ثم يفتن المشارك الورقة على المصدرة.

٥ تكرر هذه العملية إلى أن تنتهي أفكار المشاركين، مهما كانت جامعة أو غريبة.

## الاستراحة

قل بدء الجزء الثاني يجب توجيه الشكر للمجموعة على مساهمتها في مرحلة طرح الأفكار.

## الجزء الثاني

قل أن تعود المجموعة (المجموعات) إلى اجتماعها لتقييم الناتج، يجمع المسجل الأوراق ويدمج فونم الأفكار الناتجة

تأكد من أن كل فرد على دراية بمعايير التقسيم. استعرض جميع الأفكار والاقتراحات من حيث قيمة محتواها، سواء الجديدة منها أو المعدلة. حاول أن نحتف بأية فكرة جامحة إلى فكرة ذات أبعاد عملية

### المناسفة

مثلما حدث في أسلوب الأفكار المكثفة، يجب تقدير وشكر جميع أفراد المجموعة. لاقتراحات المرفوضة يجب مناقشتها، والأفكار المقبولة يجب أن تُنسب للمجموعة





## الربط الوظيفي

لقد أدى ربط بين شينين لا رابط بينهما إلى ظهور العديد من المنتجات مثل المدياع المروود ساعة، ساعة المعصم، مدياع السيارة لسيريو، وغيرها. عندما نصب أفكار المشاركين في جلسات طرح الأفكار، يطلب منهم المرشد أن يطوروا حولهم في المعرفة ويختاروا أي شيء موجود، ثم يحددوا صلة ربط معه.

مثال: تحيل أنك عصو في فريق تطوير أحد المنتجات، وأنت تبحث سبل تطوير حوض الاستحمام العادي. ما التحسينات التي ترغب مجموعتك في تطبيقها؟

١- تكبير الحوض.

٢- مد أنابيب الماء الساخن لتدفئة رف الماشف.

٣- إضافة رف لمواد الريشة للأشخاص الذين يحبون فعل ذلك في حوض الاستحمام.

ماذا لديك أيضاً؟

١- .....

٢- .....

٣- .....

١- .....  
.....

٢- .....  
.....

٣- .....  
.....

٤- .....  
.....

٥- .....  
.....

عندما تنضج أفكار مجموعتك يطلب المرشد من  
المشاركين النظر حولهم في الغرفة واختيار ثلاثة أشياء  
أفضل ذلك في المكان الذي توجد فيه الآن ماذا ترى؟

١- .....  
.....

٢- .....  
.....

٣- .....  
.....

ما الأفكار التي تطرأ على بالك لتحسين حوض الاستحمام  
من هذه الأشياء؟ (الساعة قد يوحي إليك ترويض الحوض بمؤقت،  
الدفتري الصغير قد يوحي إليك بلوحة مع قلم تعليم مصابين للماء،  
الكرسي قد يوحي إليك شكل مختلف تماماً للحوض، وهكذا )  
**أفكار إضافية،**

١- .....  
.....

٢- .....  
.....

٣- .....  
.....

٤- .....  
.....

٥

٦

٧

٨

### أسباب «مرض» بعض المصنفين

إحدى الطرق المفضلة لإنهاء جلسة حل المشاكل الجماعية هي أن تطلب من المشاركين استخدام الدقائق الأخيرة في طرح أفكار قد تكون صالحة، ولكنها جامحة لدرجة أنها قد تعرض المجموعة لفقدان عملها. (من الواضح أن المهمة هنا تكون تخفيف حجم أو حدة المفكره لدرجة حل المشكلة دون فصل الموظف).



## الفصل الخامس الابتكار والحلول العملية



الحمد لله الذي هدانا لهذا  
ألم كنا لنأمنه

بما كنا لنأمنه





## سياسات الإبداع

قد نظراً على بالك أفضل فكرة مبدعة هي ترويج شركتك. إلا أنه ما لم تعرف كيف تقع لأحريين بدعمهم وتمويلها، فإنها لن ترى النور. إن سياسات الإبداع تتعلق خطة استراتيجية لجمع المعلومات وإفهام الأحرار وساء التحالف والحصول على معلومات استرجاعية موثوقة.

### سلسلة ترويج المصادر المؤيدة

لتحويل أفكارك، الإبداعية إلى حقيقة مستقرة، يجب أن تتمكن من جمع تأييد الأشخاص ذوي المصائب الهامة في شركتك. الاحتبار التالي ينسب مدى استعدادك لترويج أفكارك إلى أصحاب القرار.

ص = صحيح على الأعلب      ح = خطأ على الأعلب

| ص | ح |                                                         |
|---|---|---------------------------------------------------------|
| — | — | ١- معرفتي بهكل السلطة في شركتي، لا يبعد جهودي الإبداعية |
| — | — |                                                         |



|                          |                          |                                                                                     |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٢- من المستحيل معرفة السبب الذي يدفع أي شخص لمساندة أفكاره.                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٣- الأشخاص الوحيدون الذين يحب أن أسوق لهم أفكارهم هم كبار المسؤولين                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٤- بصفة عامة من الأفضل أن أطلب من الأشخاص تجربة أفكاره قبل أن أطلب تأييدهم          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٥- أحد أساليب جمع التأييد لمشروعي هو طلب المعلومات من هم أكثر عروضة لأن يتأثروا به. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٦- الموضوعات الخارجة عن نطاق البحث تظمي دائما على الأفكار الجديدة                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٧- ما لم يرغب الناس في دعمي تمامًا، فمن الأفضل أن أسحب طلب المساعدة منهم.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٨- من الأفضل أن أطلب مساندة وموارد ورأس مال أكثر مما أحتاج.                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٩- الذين يستثمرون أموالهم في أفكارهم يأملون في الحصول على مقابل                     |

|                          |                          |                                                                                         |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١- من الأفضل إقناع الناس، حتى لو كانت<br>لدي سلطة فرض مساندة أفكارهم عليهم              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٠- من الأفضل تحويل كل المعارضين إلى<br>مؤيدين لأفكاري.                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١١- من غير المجدي طلب المعلومات<br>الاسترجاعية بل أن ترى فكري للور تماماً               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٢- يجب أن أتأكد من الحصول على التقدير<br>الكامل لأية أفكار إبداعية أنتكرها             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٣- عند ترويج أفكاري فإن جميع الأوقات<br>تساوي في أهميتها لدي                           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٤- غالباً ما يقتنع الناس بمساندة الأفكار<br>الحديثة حسب التفاصيل المطفية لعرصها.       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٥- تقدير أفكاري الجديدة لا علاقة به<br>بهيكل السلطة وسياسات الشركة.                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٦- كنت رادت معرفتي بالناس الذين أسوق<br>لهم أفكاري، رادت إمكانية تطوير عرصها<br>عليهم. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٧- من المهم بالنسبة لي مساندة أصحاب<br>الأفكار الجديدة.                                |

|                          |                          |                                                                     |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١٩- ما لم تأت أفكارى بتفسير جوهري، فأنا أتوقع ضعف أو انعدام مقومتها |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٢٠ إذا كنت أؤثر فعلاً بأفكارى، فلا يجب أن أغيرها أو أقل تسويتها.    |

### اجابات تربية، شروح الأفكار الإبداعية

|                                                                                                                                                    |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| معرفتك بهيكل السلطة في شركتك أمر ضروري للاعتراف بأفكارك الإبداعية.                                                                                 | - خطأ   |
| رغم أن الأمر قد يكون صعباً، إلا أنه كلما رادت أبحاثك واستطعت معالجة احتياجات / اهتمامات الأشخاص الذين يتعاملون معك، زدت فرص نجاحك                  | - خطأ   |
| قد تحتاج في نهاية الأمر إلى ترويج أفكارك لكبار المسؤولين، إلا أن العديد من الأشخاص على مختلف المستويات في شركتك لديهم سلطة مساعدتك أو إعاقه جهودك. | - خطأ   |
|                                                                                                                                                    | ١- صحيح |
|                                                                                                                                                    | ٢- صحيح |
|                                                                                                                                                    | ٣- صحيح |

|         |                                                                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨- خطأ  | قد يكون العديد من الأشخاص راعيين في /<br>أو قد يربون على تقديم دعم مشروط أو محدود<br>لمشروعات. هؤلاء المسندون هم أيضاً مفيدون |
| ٩- صحيح |                                                                                                                               |
| ٩- صحيح |                                                                                                                               |
| ١- صحيح |                                                                                                                               |
| ١- خطأ  | يحتمل ألا تتمكن أبداً من تحويل جميع المعارضين<br>إلى مؤيدين                                                                   |
| ١٢- خطأ | قد تكون هذه هي الفرصة لإزالة الأخطاء مبكراً<br>إذا حصلت على المعلومات الاسترجاعية من<br>الأشخاص الذين تثق برأيهم.             |
| ١٣- خطأ | يقول أحد المديرين: «قد تدهشون لو علمتم حجم<br>العمل الذي يمكن إنجازها، طالما لم أتمسك<br>بتقدير واحد لأفكاري»                 |
| ٤- خطأ  | إن توقفت عرض وترويج أفكارك هو جزء حيوي من<br>الخطوة الاستراتيجية التي تصنعها لتحقيق النجاح                                    |
| ١٥- خطأ | رغم أهمية العرض الجيد المصطنع، إلا أن العديد<br>من الأشخاص يتأثرون بعمق اقتناعك وحماسك<br>الشخصي.                             |

|          |                                                                                  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ١٠- خطأ  | الواقع يقول إن تقدير أفكارك الجديدة له علاقة<br>تامة بهيكل السلطة وسياسات الشركة |
| ١١- صحيح |                                                                                  |
| ١٨- صحيح |                                                                                  |
| ٩ - خطأ  | يجب دائماً أن تتوقع وجود مقاومة لأفكارك<br>الجديدة إذا تضمنت أية تغييرات.        |
| ٢- خطأ   | لقد تم تعديل عالية الأفكار الجيدة إلى الأصل<br>لتناسب مائلاً أو تطبيقاً محدداً.  |

### التمرين

أعط نفسك نقطتين لكل إجابة صحيحة، وصمّم للإجابة  
الخطأ النتيجة التي حققها تحدد مستوى فهمك الشامل  
للمعطيات ترويع أفكارك.

| مستوى مرتفع | مستوى متوسط | مستوى منخفض |
|-------------|-------------|-------------|
| ٣٠ - ٤      | ٢           | صفر - ١     |

١٠٠ - ١٠٠



## تدعيم استئوب عرض افكارك

عند عرض فكرة جديدة بممكنك أن تدعيم موقفك بالاستشهاد بمصادر خارجية حول تدعيم ماقتنثك بالاستشهاد بما يلي:

- أمثلة من شركات أخرى (في نفس مجالك أو في مجال آخر) استخدمت نفس الفكرة بنجاح. إذا كانت الشركات الأخرى قد طبقت أي فكرة مشابهة لفكرتك وسجحت، فإن شركتك قد تشعر بالمريد من الأمان لدى محاولتها تطبيق هذه الفكرة

- مجلات الأعمال والمجلات التقنية التي سبق وأن نشرت مقالات حول أفكار مشابهة لفكرتك، إن الاستشهاد بالموضوعات ذات العلاقة المشورة حديثاً بصيف المريد من المصادقية لأقوالك.

المستشرون الذين لهم خبرة بتطبيق الأفكار الجديدة في شركات أخرى قد يساعدوك في وضع حصصك الاستراتيجية، كما يمكن الاستشهاد بأقوالهم حول مظهرهم الشخصي حول عمليات التطبيق التي يقوم بها الآخرون

- منشورات الشركة التي تنشر مقالات حول التعبير أو

الإبداع أو المساهمات الابتكارية فإذا استطعت الاستشهاد بأقوال كبار الإداريين التي تدعم أفكارك (مع إبراز بسطة من المجلة التي تستشهد بها) فإن ذلك يكسبك المزيد من الدعم

- البيانات الحديثة التي تصدرها الشركة وتتضمن الجداول والرسومات. إلخ. والتي تعالج مباشرة موضوعك وتكفته/ قيمته المضافة بالة للشركة فإذا كان استعدادك جيداً وترودت بالمعلومات. فربما سوف تسي طريقك للإبداع





## الاعتبارات الأساسية لترويج أفكارك

يعتمد نجاحك في ابتكار فكرة جديدة أو برنامج جديد، بدرجة كبيرة على مدى جودة خطة ترويج أفكارك. تتطلب الاعتبارات الأساسية لحظتك بعض الحساسية تجاه هيكل السلطة في شركتك، خاصة المتعلقة بمعرفة كيف يعالج فكرتك دعات واحتياجات الآخرين.

فيما يلي بعض الأمور الأساسية التي يجب دراستها عند وضع خطتك الاستراتيجية: اسأل نفسك هذه الأسئلة في وقت مبكر ومن حين لآخر:

- هل أستطيع أن أعثر على أهم عناصر فكرتي بسهولة ووضوح؟ (لا تفترض أن الحقائق تتكلم عن نفسها، فقد يستح الآخرون من هذه الحقائق نتائج تختلف تماماً عن نتائجك)

- ما موارد الشخصية وبقاؤ القوة لدي؟

.....

.....

..



ما البراماني الشخصية ونقاط ضعفي؟

من الذين مؤثر عليهم أفكاره عند نضيقها؟

- من هم (أو الذين سيصبحون) أكبر حلفائي؟

- من الذين سيعارضونني؟

- لماذا سيدعمني المؤيدون؟ (كيف أعالج اهتماماتهم أو مشاكلهم؟)

ما نقاط قوة ونقاط ضعف المعارضين؟

.....  
.....  
.....

- من أين أتوقع أن تأتي المعارضة وكيف أستطيع أن أحقق  
من تأثيرها؟

.....  
.....  
.....

- من يجب أن أصيف إلى قائمة حداثتي؟

.....  
.....  
.....

كيف أستطيع اجتذابهم؟

.....  
.....  
.....

- على من أعتمد لتزويدي بالمعلومات الاسترجاعية  
الموثوقة؟

.....  
.....  
.....

كيف سيساعد تطبيق فكريتي على تحقيق مهمة لشركة؟

.....  
 .....  
 .....

- ما تأثير الممارسة في هذا المجال؟

.....  
 .....

- كيف يمكنني تطبيق أو احترام فكريتي بأقل مخاطرة على الآخرين وعلى نفسي؟

.....  
 .....  
 .....

- لماذا أنا ملتزم بفكريتي هذه؟

.....  
 .....

الأيديع



## التقييم الشخصي وخطّة العمل

أصل الأفكار تستهي إلى العدم ما لم يتم وضعها موضع التنفيذ، أنت الآن لديك كافة القدرات الإبداعية التي تحت حذاء والأمر مسروك بين يديك لتطبيق هذه الأفكار الإبداعية في مجال عملك اليومي. عندما تفرغ من قراءة هذا الكتاب سيكون قد سرت قدماً نحو زيادة إبداعك وإبتكارك في مجال عملك

لقد تعلمت العديد من أساليب الإبداع في أي مجال سوف تستخدمها؟

- التطبيقات الخاصة لكاتب الإبداع في مجال الأعمال،  
(أين تمارس إبداعك في مجال حياتك العملية؟)

.....  
.....

- مجالات الأعمال التي يمكن استخدام المريد من الإبداع فيها (أين هو المحال الذي تشعر أنه يحتاج للمريد من الإبداع والابتكار؟)

.....  
.....

مصادر الإبداع (حدد أي أساليب هذا الكتاب يمكنك استخدامه لزيادة قدرتك الإبداعية حيثما يدعو الحاجة إليها)

.....

.....

تذكر

حدد متى ستطبق

أساليب الإبداع هذه:



الموقف الأول . . . . . التاريخ . . . . .

أسلوب الإبداع . . . . .

.....

الموقف الثاني . . . . . التاريخ . . . . .

أسلوب الإبداع . . . . .

.....

الموقف الثالث . . . . . التاريخ . . . . .

أسلوب الإبداع . . . . .

.....

الموقف الرابع . . . . . التاريخ . . . . .

أسلوب الإبداع . . . . .

.....

الموقف الخامس . . . . . التاريخ . . . . .

أسلوب الإبداع . . . . .

.....

## الموقف السادس

١٠٠٠

## أسلوب الإبداع

**Figure 1**





## سلسلة لتطوير الإداري

| م | اسم الكتاب                                | اسم المؤلف          | سنة الطبع |
|---|-------------------------------------------|---------------------|-----------|
| ١ | دع التصريف وليد العمل                     | جيمس آر شيرمان      | ١٩٦٠ هـ   |
| ٢ | موقفك الإيجابي أعلى ما سمحت               | إرنست ديفيد شاربمان | ١٩٦٠ هـ   |
| ٣ | على الانضباط                              | برنت دكر            | ١٩٦٦ هـ   |
|   | لإدارة الذات الناجحة                      | ج. بول آر تيم       | ١٩٦٦ هـ   |
| ٤ | الخطوة أول خطوات النجاح                   | جيمس آر شيرمان      | ١٩٦٠ هـ   |
|   | نظم القيادة                               | إرنست ديفيد شاربمان | ١٩٦٠ هـ   |
|   | التركيز مهارات التنمية بتعبير والإبداع    | سام هورن            | ١٩٦٠ هـ   |
|   | التأثير - القوة الحقيقية في عصر معبر      | ألين دوكر           | ١٩٦٠ هـ   |
| ٥ | قوة بوف                                   | ماريون هرايز        | ١٩٦٠ هـ   |
|   | اكتشف نفسك - أساليب اكتشاف السمك الإيجابي | سام و. لوي          | ١٩٦٦ هـ   |



| م  | اسم الكتاب                                             | اسم المؤلف                  | سنة الطبع |
|----|--------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|
| ١  | التقرير الفني والإداري                                 | د. إبراهيم بن محمد العبيد   | ١٩٩٠ هـ   |
| ٢  | أنت عشرة خطوة لتطوير الدرس                             | د. عبد الله مكيك كرسية      | ١٤٢٩ هـ   |
| ٣  | الوارث بين العمل والحياة                               | د. ربيع ماحد                | ١٩٩٠ هـ   |
| ٤  | الإصلاح في العمل دليل عملي لتذكير الإداري              | د. كارول حومان              | ١٩٩٠ هـ   |
| ٥  | مهارات التفكير السريع                                  | جويس بيرسي                  | ١٩٩٠ هـ   |
| ٦  | مهارات شيطنة الذاكرة                                   | مادلين بيرلي ألي            | ١٩٩٠ هـ   |
| ٧  | في العمل مع الزملاء                                    | بورمان هلي                  | ١٩٩٠ هـ   |
| ٨  | المجاح في العلاقات الإنسانية - أسباب عمله بسببه انه يه | برودان تشاند                | ١٩٩٠ هـ   |
| ٩  | إدارة التغيير في العمل                                 | د. مونيكا سكوت - د. لين جيف | ١٩٩٠ هـ   |
| ١٠ | بداية العمل دليل عملي للمدير الناجح                    | ماري شيريف                  | ١٤٢٢ هـ   |
| ١١ | التحفيز                                                | تويلا دل                    | ١٩٩٠ هـ   |
| ١٢ | تعليم مكان العمل                                       | أوديت بولار                 | ١٩٩٠ هـ   |
| ١٣ | فرق العمل وحل المشكلات                                 | ساندي بوكراس                | ١٩٩٠ هـ   |

| م  | اسم الكتاب                         | اسم المؤلف      | سنة الطبع |
|----|------------------------------------|-----------------|-----------|
| ٢٤ | فن تنظيم وإدارة الاجتماعات         | ماريون هانتر    | ١٤٢٢ هـ   |
| ٢٥ | التحريض الفعال                     | روبرت مادوكس    | ١٤٢٢ هـ   |
| ٢٦ | قيم مهاراتك كمدير                  | إعداد مايك كرسب | ١٤٢٢ هـ   |
| ٢٧ | الإشراف الفعال                     | توني موكليا     | ١٤٢٢ هـ   |
| ٢٨ | المهارات القيادية لدى المرأة       | مارلين مانتيج   | ١٤٢٢ هـ   |
| ٢٩ | مهارات العرض والتقديم              | مستيفه مانتيل   | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٠ | إدارة التغيير الشخصي               | مينشيا اسكون    | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣١ | الذكاء الوجداني                    | ميشل كراف       | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٢ | المخاطرة                           | هربرت كندلر     | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٣ | التسويق بالهاتف من الألف إلى الياء | نانسي فريدمان   | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٤ | تحقيق الرضا الوظيفي                | إعداد مايك كرسب | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٥ | تطوير احترام الذات                 | كوتي فلادينو    | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٦ | جهاز لمقابلتك الشخصية              | داين برك        | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٧ | كيف تحافظ على موظفيك               | بارب وينجفيلد   | ١٤٢٢ هـ   |

| م  | اسم الكتاب            | اسم المؤلف  | سنة الطبع |
|----|-----------------------|-------------|-----------|
| ٣٨ | تحقيق رضا العملاء     | درو سكوت    | ١٤٢٢ هـ   |
| ٣٩ | كتاب الإدارة المفتوح  | كاثي إيفانك | ١٤٢٢ هـ   |
| ٤٠ | إدارة الأزمات والضغوط | ماريل رابر  | ١٤٢٢ هـ   |

أسرّف على الترجمة وراجعها د. إبراهيم بن عبد الحميد



## دار المعرفة للتنمية البشرية

دار المعرفة للتنمية البشرية مؤسسة سعودية أسسها ويديرها الدكتور إبراهيم بن حمد القعيد ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتنظيم والتربية والتعليم.

وقد أنشئت دار المعرفة للتنمية البشرية دعماً للمجهود الترامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والقدرات التنظيمية من خلال توفير بيت خبرة متخصص يوفر الموارد والأفكار الإبداعية، والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم المتخصصة، كما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية قائمة على دراسة الماضي، وتحليل الواقع، واستشراف المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتصميم المناهج، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التربوية، وطرائق التدريس بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات العلاقة.

## شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإدارية وكتب التطوير الإداري المصمومة بالأقلام والأشرطة والأقراص المبرمجة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل وبلغت إصداراتها أكثر من أربعمئة عنوان. وتضم كتب الشركة بسهولة أسلوبها واستيعابها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والشخصية المطلوبة للنجاح والتفوق. وتشتمل الكتب على الكثير من الأنشطة والتدريبات واستمارات التقييم والاختبارات الذاتية التي تجذب القراء.

# منتہی سورا انزبکیہ

---

WWW.BOOKS4ALL.NET